TESIS
D 02002
084

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"

CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNOSTICO PARA LA MEDICION DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS (SEGUN NORMA ISO 9001:2000)

AUTORIDAD UNICA DE AREA DEL PARQUE NACIONAL ARCHIPIELAGO DE LOS ROQUES

Autor:

Fabiola Lolimar OTERO CASTILLO

Caracas, Septiembre 2002

Director

Postgrado en Desarrollo Organizacional

Presente

Estimado Director

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, mi aceptación para orientar a la Licenciada Fabiola Otero, en el desarrollo de su Trabajo Especial de Grado titulado: Diagnostico para la Medición de la Calidad en los Procesos Administrativos (Según la Norma ISO 9001: 2000).

Igualmente, le informo que he leído y revisado el referido Proyecto y que cuenta con mi aprobación para ser inscrito como Trabajo Especial de Grado.

Caracas, Septiembre 2002

Firma

Petit, Ricardo

CI

RESUMEN

El presente trabajo nace de la necesidad de la Dirección de la empresa denominada Autoridad Unica de Area del Parque Nacional Archipiélago de los Roques (AUA-PNALR), de obtener un diagnóstico del estado actual de sus Procesos Administrativos, con el fin de determinar aquellas acciones necesarias para la optimización de los mismos.

Para el levantamiento de la información en los Procesos se utilizaron como modelos el Enfoque Sistémico (Bertalanfy, L.) y la Norma Internacional COVENIN ISO 9001:2000 (Sistemas de gestión de calidad). El Enfoque sistémico, permitió la comprensión del entorno externo e interno y evaluar la eficacia organizativa y Norma ISO 9001:2000, representó la guía para identificar los proceso claves de la organización y determinar aquellas mejoras necesarias para incrementar del desempeño de la organización y la satisfacción final del cliente.

Se identificaron los Procesos (compras, recursos humanos, planificación y control financiero, administración de Ingresos, inventario y egresos), a través de un Mapa que permitió visualizar su interrelación y se elaboró un instrumento para el levantamiento de la información de los procesos en función al contenido de la Norma ISO.

Como resultado del diagnostico se determinaron las mejoras necesarias en cada proceso, sustentadas en La Norma de Calidad ISO 9001:2000 y los beneficios que aportarían a la organización, con el fin de guiarla hacia la Intervención de cambio.

Finalmente, la realización del presente trabajo se justifica de forma importante por tres razones fundamentales: la necesidad de incrementar la participación de mercado, las presiones competitivas, y los requerimientos de los clientes. De allí la importancia de iniciar el camino hacia la calidad, siendo la Norma ISO 9001:2000, una decisión estratégica de la organización que contribuye al desarrollo y sostenibilidad de ventajas competitivas, y favorece los procesos de innovación.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 9

CAPÍTULO II: LA ORGANIZACIÓN 11

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DIAGNOSTICO 18

CAPÍTULO IV: MARCO TEORICO 22

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA 34

CAPÍTULO VI: RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO 43

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 71

CAPITULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 73

CAPITULO IX: ANEXOS 75

ANEXO A: LISTA DE EMPLEADOS 76

ANEXO B: PROPUESTA PRESENTADA AL CLIENTE 77

ANEXO C: PERFIL ESTRATEGICO 2001/2002 78

ANEXO D: PLAN ESTRATEGICO 2001/2002 79

ANEXO E: INSTRUMENTO UTILIZADO 80

ANEXO F: REGISTROS PROCESO DE RECURSOS HUMANOS 81

ANEXO G: REGISTROS PROCESO DE COMPRAS 82

ANEXO H: REGISTROS PROCESO DE ADMINISTRACION DE INGRESOS 83

INDICE CUADROS

CUADRO 1: DESCRIPCION DE CARGOS PERSONAL EMPLEADO 15

CUADRO 2: DESCRIPCION DE CARGOS PPERSONAL OBRERO 16

CUADRO 3: DESCRIPCION DE CARGOS ASESORES 16

CUADRO 4: CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION 17

CUADRO 5: ENTREVISTAS EJECUTADAS 35

CUADRO 6: CRONOGRAMA DE EJECUCION DE ENTREVISTAS 39

CUADRO 7: PLANIFICACION DE LA ESTRUCTURACION DE LA INFORMACION 40

CUADRO 8: PROCESOS ADMINISTRATIVOS AUA 44

CUADRO 9: SITUACION ACTUAL Y MEJORAS PROCESO DE RRHH 46

CUADRO 10: SITUACION ACTUAL Y MEJORAS PROCESO DE COMPRAS 50

CUADRO 11: SITUACION ACTUAL Y MEJORAS PROCESO DE INVENTARIO 52

CUADRO 12: SITUACION ACTUAL Y MEJORAS PROCESO DE PLANIFICACION 54

CUADRO 13: SITUACION ACTUAL Y MEJORAS PROCESO DE EGRESOS 55

CUADRO 14: SITUACION ACTUAL Y MEJORAS PROCESO DE INGRESOS 56

CUADRO 15: MEJORAS Y BENEFICIOS PROCESO DE RRHH 60

CUADRO 16: MEJORAS Y BENEFICIOS PROCESO DE COMPRAS 61

CUADRO 17: MEJORAS Y BENEFICIOS PROCESO DE INVENTARIO 63

CUADRO 18: MEJORAS Y BENEFICIOS PROCESO DE PLANIFICACION 64

CUADRO 19: MEJORAS Y BENEFICIOS PROCESO DE INGRESOS 65

CUADRO 20: MEJORAS Y BENEFICIOS PROCESO DE EGRESOS 67

CUADRO 21: MEJORAS Y BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACION 68

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ORGANIGRAMA SEDE CARACAS 14

FIGURA 2: ENFOQUE SISTEMICO 25

FIGURA 3: CRONOGRAMA Y PLAN DE ACCION 41

FIGURA 4: MAPA DE PROCESOS 45

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

La evolución de la Calidad ha sido, desde su enunciación hasta ahora, afortunadamente indetenible, desde la preocupación por el producto, pasando por la concepción de los procesos, al impulso de sus valores en toda la organización - y varias otras etapas mixtas e intermedias -. Este desarrollo no es atribuible solamente a una persona o unas pocas (nos situamos ante una obra viva y colectiva, en continua mejora, que cada día se exige más y por ello le permite avanzar), sino a la práctica de las estrategias de dirección a través de los años, que buscaban satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, las cuales nos han traído a la actual era de la calidad.

Hoy día, los conceptos y acepciones en materia de calidad y mejoramiento de procesos despliegan como nunca las bases establecidas por los grandes pensadores en esta materia (Juran, Deming, Garvin, Crosby, Ishikawa, Feingenbaum, Taguchi), que en su tiempo eran, tal vez en muchos casos, inexplicables y poco prácticas para la mayoría. Este desarrollo del concepto de Calidad, camina de manera estrecha al concepto de mejoramiento, todas las empresas que desean lograr un nivel deseado de calidad, requieren entrar en un proceso de mejoramiento. El mejoramiento no es parte del juego, en realidad, éste es el juego de hoy, todos los individuos desean que las cosas cambien para mejorar. Es indudable también que para lograr entrar en el proceso de globalización, debemos mejorar nuestra gestión y establecer unos procesos efectivos, controlados y flexibles a las cambiantes condiciones de hoy, por ello, una gestión de la calidad eficaz que permita un mejoramiento considerable de los procesos sólo puede lograrse al implantar Sistemas de Gestión de la Calidad, los cuales van a ser la esencia motora de una empresa, conformados por procesos productivos, unas estructuras organizativas y de recursos adecuadas a los procesos y

orientación del negocio, y un control integral de gestión que fundamente las bases de un mejoramiento continuo. Estos Sistemas de Gestión de la Calidad, se fundamentan en lineamientos y/o normas internacionales que garantizan mejores prácticas. ; dentro de dichos lineamientos y/o normas es ISO-9001:2000 el enfoque hacia la gestión de la calidad que un mayor número de empresas a adoptado, y cuyos resultados han sido evidentemente exitosos en las empresas que lo han logrado establecer, desde el punto de vista de la satisfacción de sus clientes, productividad de sus procesos y rentabilidad de su negocio.

La Organización escogida para el desarrollo de este trabajo es un ente coordinador, con atrbuciones en el Parque Nacional Archipielago de Los Roques donde existe una alta necesidad de mejoramiento de procesos. De allí que la estructura de este trabajo se enfoque en el diagnostico de los procesos administrativos con el fin de determinar la situación actual de los mismos en función a las directrices de la Norma Internacional ISO 9001:2000 e identificar aquellas mejoras necesarias a dichos procesos para orientarlos hacia un sistema de gestión de la Calidad. Las etapas de Consultoría descritas es este trabajo incluyen incluyen los contactos iniciales con la organización cliente, contrato psicológico, presentación de la propuesta de Consultoría, descripción de la situación actual del área en estudio y finalmente la presentación de mejoras basadas en un Sistema de Gestión de Calidad según los Requisitos exigidos por la Norma ISO 9001: 2000.

CAPITULO II: LA ORGANIZACIÓN

2.1.- Identificación de la Organización:

La Autoridad Única de Área del Parque Nacional Archipielago de los Roques (AUA-PNALR), es un organismo de coordinación, que está compuesto por todos los Ministerios y entes Gubernamentales, con atribuciones en el Parque Nacional Archipiélago de los Roques, y se crea para solucionar los problemas diarios de manejo de una ciudadanía, apoyar los programas específicos en cuanto a educación, cultura, sanidad, actividades civiles de toda índole, facilitar a los ciudadanos tramitaciones de permisos, brindar protección a los habitantes y visitantes de los Roques y administrar los recursos provenientes del Ejecutivo nacional y los recaudados por las actividades turísticas y servicios públicos, para revertirlo en programas y necesidades del Parque Nacional Archipiélago de los Roques.

En un estudio elaborado en el año 1998 por la Cooperación Española para la Conservación de la Bideodiversidad en Iberoamerica se expone el origen y descripción del Parque Nacional Archipiélago de Los Roques:

"Se encuentra a 80 millas náuticas al norte de La Guaira y forma parte de las islas que conforman las Dependencias Federales Venezolanas. Limita al Norte a través del Mar de las Antillas con República Dominicana, Puerto Rico, Martinica, Guadalupe y las Antillas Menores; al Sur con tierra firme venezolana, al Este y Oeste con las islas venezolanas La Orchila y las islas de las Aves de Satavento, respectivamente. Tiene una longitud de 36 km y de norte a sur mide 24,6 km.

La historia de ocupación del Archipiélago data de finales del primer milenio de nuestra era. Estudios arqueológicos realizados en Los Roques, han reportado restos de asentamiento aborígenes pertenecientes principalmente a la serie Valencioide, quienes se suponen viajaban para la captura de peces, tortugas y extracción de sal; actividades que se extendieron hasta el siglo XIX. Según cuenta la historia, ya para la mitad de este siglo comenzó a ser visitado por los vecinos de las Antillas Holandesas para la comercialización del mangle (carbón vegetal) y

el guane. Pero es solo al comienzo de este siglo, cuando se establece una ocupación permanente de pescadores venezolanos provenientes de la isla de Margarita, quienes progresivamente fueron trayendo familias, originando el asentamiento poblacional que hoy existe.

En la actualidad la población fija de El Gran Roque alcanza aproximadamente los 900 habitantes entre pobladores autóctonos, personal institucional y de las operadoras turísticas y como todas las áreas del Parque, esta Isla tiene regulado su desarrollo según las normativas de Parque Nacional, la cual se encuentra representado por diversas entidades públicas: Autoridad Unica de Área del Parque Nacional Archipiélago de Los Roques (AUA), Imparques, Estación de Guardacostas y la Comisaria".

2.2.- Misión:

La Autoridad Única de Área del Parque Nacional Archipiélago Los Roques AUA del PNALR "se creó por Decreto Presidencial el 2 de Noviembre de 1990 como un servicio autónomo, sin personalidad jurídica y dotado de autonomía de gestión financiera y presupuestaria, adscrito al Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables, creado para gobernar la totalidad de las 221.120 hectáreas del Archipiélago. Para ello, debe coordinar con todas las instituciones públicas con atribuciones en el PNALR, con el fin de proporcionar los servicios básicos necesarios que permitan calidad de vida de los habitantes del PNALR permanentes, aproximadamente 1200, y ocasionales, máximo aproximado 800 turistas por día. Para ello cuenta con recursos financieros aportados por el Ejecutivo y los que ingresan por el proceso de recaudación de la actividad turística y servicios públicos" (AUA, 2001).

2.3.- Visión:

La visión planteada en la AUA desde el año 2000 es "Convertir al Archipiélago de Los Roques en una vitrina del turismo ambiental de Venezuela" (AUA 2001).

2.4.- Objetivos estratégicos de la AUA:

Los objetivos estratégicos establecidos por Consultores externos en la AUA durante el año 2001 y actualmente vigentes, son los siguientes:

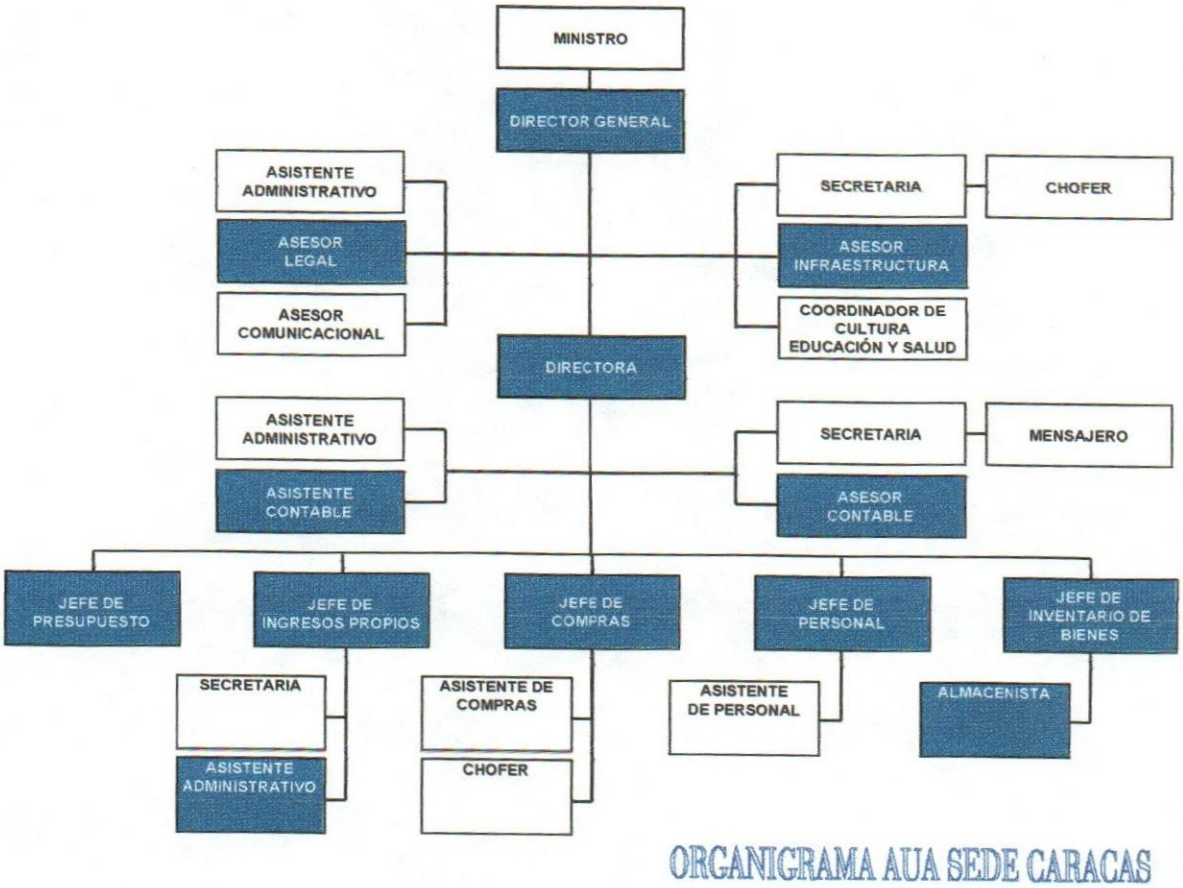
- "Fortalecimiento institucional y mejoramiento de gestión de la AUA
- Optimización del sistema de concesiones otorgadas por la AUA
- Fortalecimiento institucional de la sociedad civil organizada en el PNALR
- Consolidación de la infraestructura básica y los servicios públicos prestados por la AUA
- Fortalecimiento de la estructura organizativa del servicio educativo y del sistema de información local
- Optimización del sistema coordinado de gestión para el ejercicio de la guardería ambiental y seguridad ciudadana
- Promoción del producto turístico en el PNALR" (AUA, 2001).

2.5.- Estructura Organizativa

Para el momento en que se realizó el diagnóstico, La Autoridad Unica de Area del Parque Nacional Archipiélago Los Roques (AUA) contaba con un total de 72 personas contratadas y 6 fijos en toda la institución, de los cuales

diecinueve (19) empleados, nueve (9) obreros y tres (3) asesores (honorarios profesionales) corresponden a los procesos administrativos ubicados en las oficinas de Caracas. El resto de los empleados se encuentran ubicados en el Archipiélago de los Roques, y corresponden a los procesos operativos cuyo trabajo de consultoría ha sido asignado a otro grupo de consultores.

A continuación se presenta el organigrama actual del área de estudio, donde se resaltan aquellos cargos que consideramos claves para la ejecución de las entrevistas:



Fuente: Elaboración propia a partir de información dada por la AUA (Ver **Anexo A** con los nombres del personal de la AUA).

Figura Nº 1.

A continuación se presentan los cargos y descripciones del personal sede Caracas:

Cuadro Nº 1. Descripción de Cargos

Personal Empleado

CARGO	Nº	FUNCIÓN
Director General	1	Coordinar el desempeño de la AUA
Directora	1	Supervisión las actividades realizadas por todos los departamentos de la AUA
Jefe de Ingresos Propios	1	Se encarga de la recaudación, control y seguimiento de los fondos.
Jefe de compras	1	Selecciona, análiza y le da seguimiento a las compras.
Jefe de Personal	1	Realiza la contratación, clasificación, remuneración y supervisión del personal.
Jefe de División de Presupuesto	1	Realiza el presupuesto anual, registro de los activos fijos.
Jefe de Inventario de Bienes	1	Se encarga del registro y control de los bienes para informar al MARNR. Superviza el área de almacen tanto en Caracas como en los Roques
Coordinación de Cultura, Educación y Salud	1	Se encarga de coordinar actividades relacionadas con la cultura, la educación y la salud en el Archipielago de Los Roques
Abogado	1	Asesora en el área legal
Asistente del Director	1	Coordina y planifica las actividades del director
Asistente Administrativo	3	Apoya en labores administrativas al jefe del departamento
Asistente contable	1	Lleva la administración de la tesorería
Asistente de compras	1	Apoya al jefe del departamento. Ubica las cotizaciones y realiza los análisis de precios.
Secretaria	4	Elabora oficios, archiva y atiende llamadas y demás funciones secretariales.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 2. Descripción de Cargos
Personal Obrero

CARGO	Nº	FUNCIÓN
Asistente de compras	1	Realiza funciones secretariales
Asistente de personal	1	Elabora y archiva oficios y lleva el control de los expedientes del personal y demás funciones secretariales
Mensajero	1	Realiza funciones de mensajería
Chofer del Director	1	Transporta el personal de la AUA.
Chofer de Compras	1	Transporta materiales
Almacenista	2	Se encargan de llevar el control de los materiales y equipos existentes.
Recepcionista	1	Se encarga de recibir las llamadas telefónicas y los documentos que traen a la recepción
Aseadora	1	Se encarga de la limpieza

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 3. Descripción de Cargos
Asesores

CARGO	Nº	FUNCIÓN
Asesor de Infraestructura	1	Supervisa los proyectos que se están realizando y los que se encuentran en proceso
Asesor Comunicacional	1	Coordina todos los ministerios que tienen relación con los Roques (Educación, Salud, etc.)
Asesor Legal	1	Asesora a todos los departamentos de la AUA

Fuente: Elaboración Propia

2.6.- Infraestructura

La sede de La Autoridad Unica de Área del Parque Nacional Archipiélago Los Roques (AUA) se encuentra ubicada en el centro del Caracas, en el Ministerio del Ambiente. Cuenta con nueve (9) oficinas divididas para cada uno de los departamentos: dirección, asistente del director, departamento de personal, servicios administrativos, ingresos propios, legal, compras, la coordinación de cultura y los asesores y dos áreas de almacén.

2.7.- Estructura de los Sistemas de Información

A continuación se presentan los sistemas de información con los que contaban las oficinas de Caracas para el momento del levantamiento de la información, donde se observa la inexistencia de sistemas automatizados, necesarios para las mejorar el desempeño de los procesos.

Cuadro Nº 4. Características de los Sistemas de Informacion AUA-Caracas

DEPARTAMENTO	HARDWARE	SOFTWARE
Dirección General	2 computadoras	
Servicios Administrativos	2 computadoras	OFFICE 2000
Recursos Humanos	1 computadora	Programas de retenciones OFFICE 2000
Ingresos Propios	2 Computadoras 1 Impresora	OFFICE 2000
Compras	3 Computadoras 1 Impresora	OFFICE 2000

CAPITULO III: PROPUESTA DE DIAGNOSTICO

3.1.- Antecedentes

Antecede a la presente propuesta una entrevista sostenida con el Dr. Petit, Ricardo, quien en su carácter de Director de La Autoridad Única de Área del Parque Nacional Archipiélago Los Roques (AUA-PNALR), solicito los servicios de consultoría de la firma Integritas Consultores, con la finalidad de revelar la situación actual de los procesos administrativos de dicha entidad, conforme a los objetivos que se propondran.

El Dr. Petit expresó su interés en que este proyecto se desarrolle bajo el siguiente esquema: Elaboración de 2 estudios sucesivos de tres meses cada uno: Intervención Diagnóstica de los procesos administrativos e Intervención de Cambio Organizacional respectivamente, siendo el estudio diagnóstico el correspondiente a este trabajo de consultoría.

3.2.- Formulación del Problema

Determinación de las mejoras y de los procesos administrativos de La Autoridad Única de Área del Parque Nacional Archipiélago Los Roques (AUA-PNALR) basado en un Sistema de Gestión de la Calidad, fundamentado en la norma de calidad ISO-9001:2000.

3.3.- Objetivos

3.3.1.- Objetivo General

Revelar la situación actual de los procesos administrativos de La Autoridad Unica de Área del Parque Nacional Archipiélago Los Roques (AUA), mediante el levantamiento global de la información de los procesos administrativos, con la activa participación de todo su personal, a los fines de determinar un conjunto de mejoras ó sugerencias claves, sustentadas en los requisitos exigidos en la Norma Internacional ISO 9001:2000, correspondiente a un Sistema de Gestión de la Calidad, como punto de partida hacia el éxito empresarial y herramienta básica para comenzar el camino hacia la excelencia y el mejoramiento continuo, al igual que hacia el establecimiento de mecanismos que aseguren la calidad de los productos y servicios, todo lo cual permitirá una ventaja competitiva para incrementar la participación en el mercado, un aumento sostenido en la satisfacción de los clientes, una continua reducción de costos e incremento en el rendimiento sobre los activos.

3.3.2.- Objetivos Especificos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos y determinar con ello fallas y/o situaciones susceptibles de mejoras.
- Levantamiento y análisis de los procesos del negocio, y de su organización en general.
- Verificar los aspectos de la norma de calidad ISO-9001:2000 y determinar los requerimientos específicos para la empresa en estudio.
- Estructurar la interrelación de los procesos, a través de un Mapa de Procesos.

3.4.- Alcance del Informe

En atención a dicho objetivo, el alcance de este trabajo comprende la detección de las fallas, situaciones susceptibles de mejoras y beneficios aportados a la empresa, desde una perspectiva de los requerimientos específicos de la Norma ISO 9001:2000 hacia un Sistema de Gestión de Calidad, luego del estudio y análisis de las situaciones encontradas en los procesos administrativos de la Autoridad Unica de área del Parque Nacional Archipiélago de los Roques.

3.5.- Limitaciones

Durante la elaboración del presente trabajo se pudiesen presentar las siguientes limitaciones:

- Rotación de la alta gerencia
- Falta de disposición para el suministro de la información
- Transparencia para suministrar información
- Temor en el sumunistro de la información
- Cambios en las prioridades
- Conocimiento limitado del personal
- Interferencia en el trabajo cotidiano
- Despidos masivos y/o reducciones de presupuestos

3.6.- Justificación e Importancia del estudio

El estudio para la determinación de las mejoras de los procesos enfocado en un modelo de gestión de la calidad, basado en la norma de calidad ISO-9001:2000, se justifica cuando observamos cada día que las empresas en general requieren que sus productos o servicios estén cada vez más orientados al cliente y hacia la superación de sus expectativas. La Norma ISO asegura que la empresa realiza sus procesos productivos en forma racional y organizada.

Una de las caracteristicas del actual ambiente de negocios, cualquiera que sea el ramo de actividad que se desarrolle, es la creciente intensidad de la lucha por conseguir y mantener clientes. La competencia llega ahora desde cualquier parte del mundo, y utiliza armas cada día más complejas. El camino a seguir por una empresa preocupada por asegurar su supervivencia y cimentar su desarrollo es el de satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes para obtener su fidelidad. Y, para hacer frente a ese gran reto, el arma más reciente utilizada en el mundo empresarial es la calidad.

CAPITULO IV: MARCO TEORICO

Para efectos del desarrollo y diseño del Diagnóstico se tomó como marco conceptual las etapas del Proceso de Consultoría de Milan Kubr (1999), siendo la fase inicial del proceso los preparativos, donde el cliente y el consultor se reúnen, examinan y definen la razón por la que se ha recurrido al consultor, para convenir en el alcance de la tarea asignada y en el enfoque que se ha de adoptar. Los resultados de estos contactos, conversaciones, exámenes iniciales y la planificación se reflejan luego en el contrato de consultoría, cuya firma se considera la terminación de esta fase inicial.

Por regla general el cometido propuesto se describirá en un documento que se somete a la decisión y aprobación del cliente. Toda propuesta presentada a un cliente es un documento de venta importante. El cliente debe quedar immpresionado por la calidad técnica de la propuesta y satisfecho con su presentación práctica.

En la mayor parte de los casos, la propuesta al cliente incluye las cuatro (4) secciones siguientes:

- " *Sección Técnica: Se describen las conclusiones preliminares del consultor sobre su evaluación del problema, el objetivo que se persigue, el método que se propone aportar y el programa de trabajo que tiene intención de seguir.*
- *Sección relativa al personal: Se indican los nombres y las características de quienes realizaran la tarea. Entre estos nombres figuran los consultores principales (asociados, directores de proyecto) que serán responsables de la orientación y supervisión del equipo que trabaja en la organización del cliente.*
- *Sección relativa a los antecedentes del consultor: Se describe la experiencia y la competencia de la organización consultiva en relación con las necesidades del cliente particular. Puede abarcar una subsección general en la que se da información uniforme a todos los clientes y una subsección especifica referente a trabajos análogos realizados.*
- *Sección de las condiciones Financieras y de otra índole: Se indica el costo de los servicios, los créditos previstos para cubrir los aumentos de los gastos y los gastos imprevistos y el plan y otras indicaciones relativas al pago de los honorarios, al reembolso de los gastos y a la liquidación de todos los compromisos." (Milan Kubr, 1999).*

La fase final de esta etapa de preparativos la constituye el contrato psicologico o contrato escrito. Este último es muchas veces exigido por el cliente, y deberá estar firmado por ambas partes. El contrato psicologico consiste en un arreglo en el cual el consultor y el cliente cooperan en un ambiente de confianza y respeto, en la creencia de que el método aplicado por la otra parte es el mejor para que la misión de consultoría se complete con éxito.

Para French y Bell (1995), hacer un contrato implica establecer expectativas mutuas, llegar a un acuerdo acerca de los gastos de tiempo, dinero, recursos y energía, y en general aclarar lo que cada parte espera obtener de la otra y dar a la otra.

El diagnostico constituye la segunda fase del proceso de consultoría, en realidad la primera fase plenamente operativa. Su objetivo es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir como se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

El diagnóstico incluye la reunión y el análisis de información sobre las actividades, el rendimiento y las perspectivas del cliente. Además, incluye conversaciones con determinados directores y otros empleados esenciales y en algunos casos, también con personas ajènas a la organización del cliente.

El diagnostico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. Es la fase de descubrir hechos, en la cual se obtiene una imagen de la situación por medio de entrevistas,

observaciones, cuestionarios, examen de los documentos y la información de la organización (French y Bell, 1995).

Es importante para el consultor, adoptar una visión dinámica global de la organización, su medio ambiente, recursos, metas, actividades y logros.

Las principales fuentes de información para efectuar este estudio diagnóstico incluyen el material publicado y los registros, la observación, las entrevistas efectuadas y los contactos fuera de la organización-cliente.

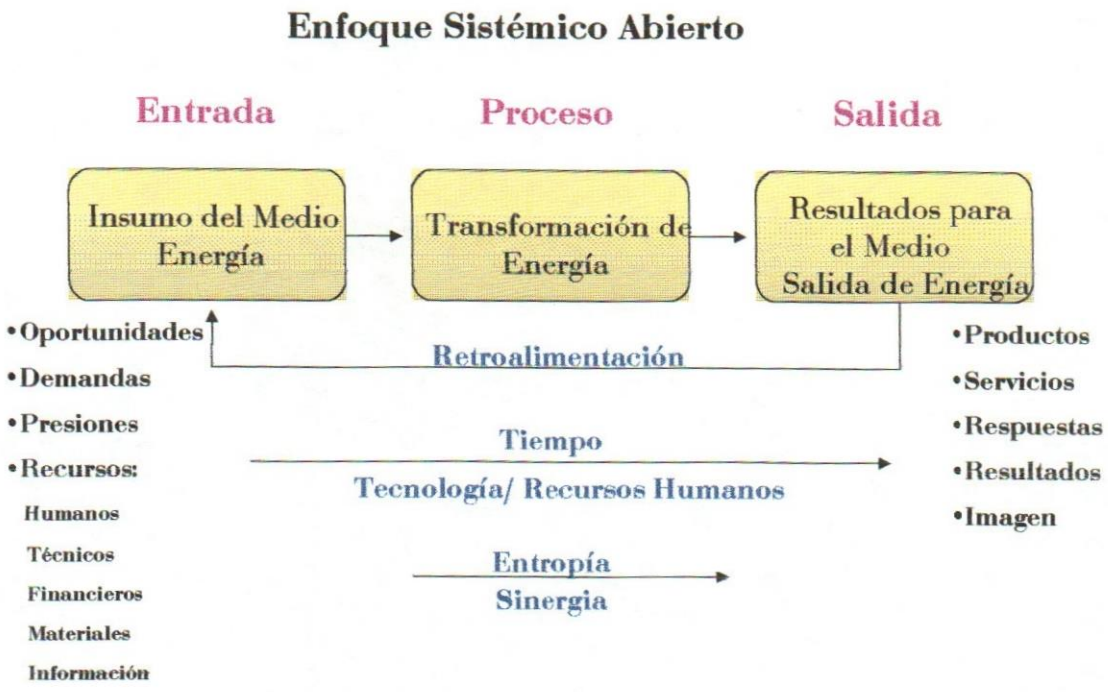
La observación de las actividades y las entrevistas a los empleados esenciales son vitales para reunir información. Las visitas de los locales del cliente para ver al personal en acción y escuchar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias, dan un conocimiento directo de cómo funciona la organización en la practica, como vive, el ritmo que se impone y las relaciones entre sus trabajadores. Se obtienen así útiles ideas que los registros no pueden trasmitir.

Para el levantamiento de la información del diagnóstico de los procesos administrativos en La Autoridad Unica de Área del Parque Nacional Archipiélago de Los Roques se utilizaron como modelos: Sistemas Abiertos y la Norma Internacional COVENIN ISO 9001:2000 hacia un Sistema de Gestión de Calidad que a continuación se describen:

Modelo: Sistemas Abiertos (Enfoque Sistemico):

A Ludwing Von Bertalanfy, biólogo alemán le correspondió formalizar la metodología en el año 1920: "El tratamiento de las organizaciones como sistemas abiertos". (citado por William Medina en su Guía: Procesos de Consultoría. Pág 4-10). Este autor comprobó que muchos principios y conclusiones de algunas ciencias tienen validez para otras ciencias cuando

tratan de objetos que pueden ser considerados como sistemas. A continuación se presenta el Enfoque Sistémico:



Fuente: Procesos de Consultoría. Prof. William Medina. Tema 2 pág 6
Figura Nro. 2

Para entender el enfoque sistémico de Ludwing von Bertalanfy, es importante definir algunos términos importantes.

- Sistema: conjunto de elementos interdependientes que interactúan y que forman un todo organizado, donde el resultado del conjunto de elementos siempre será mayor que el que podrían conseguir cada elemento de forma individual.

- Sistemas Abiertos: son los que presentan relaciones con el medio ambiente, son adaptativos, ya que para sobrevivir tienen que ajustarse a las condiciones del medio ambiente.
- Insumos del Sistemas: son un conjunto de materiales, equipos, instalaciones, personas, experiencias, conocimientos que alimentan al sistema para convertirse en productos.
- Procesos: son un conjunto de acciones que se estructuran y organizan con un fin determinado para transformar los insumos en productos.
- Productos: es el resultado mediante el procedimiento de los insumos.
- Retroalimentación: es la etapa que se inicia cuando se verifican los resultados cuantitativos y cualitativos de un proceso, donde proporcionan datos y nuevos elementos que permiten mejorar, reforzar o mantener los resultados obtenidos o tratar las deficiencias encontradas.
- Ambiente: es el entorno que se encuentra fuera del sistema pero que influye en el desempeño del mismo.

Características de la organización como un Sistema Abierto:

- Comportamiento Probabilístico: la organización debe tomar en cuenta las variables desconocidas que puede aportar los cambios que aportan el medio ambiente.
- La Organización como parte de una sociedad mayor: la organización es vista como un sistema dentro de sistemas, lo que significa que para estudiarla es necesario observar todas las partes.
- Interdependencia de las partes: la organización tiene la propiedad de que existe interdependencia interna entre las partes, por lo que un cambio en alguna de las partes afecta a las otras.
- Homeostasis: la organización debe alcanzar un estado firme, obteniendo dos características importantes: Unidireccionalidad y Progreso.

- Morfogénesis: la organización tiene la capacidad de modificarse en si misma, es decir, puede modificar su estructura y su constitución a través de la comparación de los resultados obtenidos con los resultados esperados.
- Efecto Sinérgico: la organización trabaja en conjunto, ya que el valor de cada elemento por separado es menor que el valor del todo.

Aplicación del Enfoque Sistémico en las Organizaciones:

- Facilita la identificación de subsistemas
- Permite a la organización enfocar los subsistemas de manera coherente con los objetivos
- Permite aprovechar la especialización en el interior del sistema y de los subsistemas
- Permite evaluar la eficacia organizativa y de los subsistemas
- Permite la comprensión del entorno interno y externo
- Ayuda en la definición, diseño y análisis de procesos.

Modelo: Norma Internacional ISO 9001:2000 hacia un Sistema de Gestión de Calidad

Antes de conocer la Norma que sirvio de modelo para el diagnostico de los procesos en la empresa, es importante definir que se entiende por Gestión de la Calidad: "Conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función calidad en una empresa" (Pola, A. 1988). Para lo cual es necesario la participación de todo el personal de la empresa.

Las Normas ISO 9000: "Son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el

establecimiento de sistemas de gestión de la calidad" (Revisión de las normas UNE-EN ISO 9000 de sistemas de gestión de la calidad para el año 2000).

Ventajas de aplicar ISO 9000:

- La confianza reforzada entre los actuales y potenciales clientes en la capacidad de la empresa para suministrar en forma consistente los productos y/o servicios acordados.
- La verificación de esta capacidad es efectuada por un organismo independiente.
- Existe una mejor posición competitiva.
- Ayuda a su vez en los procesos de mejoramiento de la calidad iniciados por los clientes.
- Produce un mejoramiento en la motivación y en el trabajo en equipo del personal ya que la certificación es la resultante del esfuerzo colectivo de la empresa.

Esta norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización

a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables y,
b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del

sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

Los puntos extraidos de la Norma Internacional 9001:2000 que sirvieron de base para estructurar las mejoras necesarias en los procesos los detallamos a continuación:

"Requisitos del Sistema de la Calidad:
Requisitos Generales:
La Organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.
La organización debe:

a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2).
b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e
f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Gestión de los Recursos:
Provisión de Recursos:
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para

a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia y,
b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos

Recursos Humanos:
Generalidades:
El personal que realice trabajos que afecten a la calidad de producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Competencias, Toma de Conciencia y Formación:
La organización debe:

a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades
c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas
d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad y,
e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Infraestructura:
La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

a) *Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados*
b) *Equipo para los procesos (tanto hardware como software) y*
c) *Servicios de apoyo tales (como transporte y comunicación).*

Ambiente de trabajo:
La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Compras:
Proceso de Compras:
La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el alcance del control aplicado al proveedor y producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.
La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

Información de las Compras:
La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado.
a) *Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, proceso y equipos.*
b) *Requisitos para la calificación del personal*
c) *Requisitos del sistema de gestión de la calidad*

Verificación de los Productos Comprados:
La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados. Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compras las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

Análisis de Datos:
La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.
El análisis de los datos debe proporcionar información sobre:
a) *Satisfacción del cliente.*
b) *La conformidad con los requisitos del producto*
c) *Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.*
d) *Los proveedores*

Mejora:
Mejora continua:
La organización debe mejorar continuamente la eficacia de sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Acción correctivas:

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.
Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)
b) Determinar las causas de las no conformidades.
c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
d) Determinar e implementar las acciones necesarias
e) Registrar los resultados de las acciones tomadas
f) Revisar las acciones correctivas tomadas

Acción Preventiva:
La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.
Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas
b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades
c) Determinar e implementar acciones necesarias
d) Registrar los resultados de las acciones tomadas
e) Revisar las acciones preventivas tomadas"

Es importante destacar que uno de los puntos de la Norma sobre el cual se oriento en gran medida el desarrollo del diagnostico, se relacionó con "El Enfoque basado en procesos", como uno de los principios del Sistema de Gestión de la Calidad:

"Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso" (Norma ISO 9001:2000).

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan, la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, la mejora continua de los procesos con base en

mediciones objetivas, asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y seguimiento de estos procesos.

Para identificar los procesos en la Organización, se consideraron preguntas tales como:

- ¿Qué recursos son necesarios para cada procesos?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación?
- ¿Cómo proporcionar la información externa e interna sobre el proceso?
- ¿Cómo se obtiene retroalimentación?
- ¿Qué datos se queiren recolectar?
- ¿Qué registros se requieren mantener?
- ¿Cómo podemos nosotros hacer seguimiento al desempeño del proceso (capacidad del proceso, satisfacción del cliente?.
- ¿Qué medidas son necesarias?
- ¿Cómo analizar mejor la información recogida (técnicas estadísticas)?.
- ¿Qué aporta el resultado de estos análisis?

- ¿Cómo mejorar el proceso?
- ¿Qué acciones correctivas y/o preventivas son necesarias?
- ¿Estas acciones correctivas/preventivas se han implementado?
- ¿Ellas son eficaces?

Dentro del contexto de la Norma ISO 9001:2000, el enfoque basado en procesos apunta a lograr un ciclo dinámico de mejoras continuas y permite ganancias significativas para la organización, típicamente en términos del producto y del desempeño del negocio, eficacia, eficiencia y costos. Facilita en enfoque al cliente e incrementa su satisfacción a través de la identificación de los procesos claves dentro de la organización, su subsecuente desarrollo y mejora continua.

En enfoque basado en procesos anima a la organización a desarrollar una comprensión clara de todos sus procesos, no solo aquellos que se necesitan para un sistema de gestión de la calidad.

CAPITULO V: METODOLOGÍA

5.1.- Metodología y Plan de Trabajo

En este trabajo se utilizó la metodología de Investigación-Acción definida como: "el proceso de comunicación, decisión y ejecución que permite el intercambio permanente de conocimientos, experiencias y clasifica el poder de decisión, del compromiso de la comunidad y desarrollo de acciones conjuntas" (Hurtado, Ivan y Toro Josefina, pág. 120).

Tiene como características:

-Beneficia inmediatamente a la comunidad

-Todos aprenden a usar las técnicas de investigación

-Aplica los resultados donde se ha hecho la investigación

-Es un proceso permanente de retroalimentación y cambio.

Para French y Bell (1995), la Investigación-Acción es en esencia una mezcla de tres ingredientes: la naturaleza altamente participativa del Desarrollo Organizacional (respuesta al cambio), el papel colaborador y coaprendiz del consultor y el proceso iterativo del diagnostico y la acción.

Algunos autores como Hurtado Ivan y Toro Josefina (1997), explican que la Investigación-Acción tiene las siguientes etapas: Diagnóstico, Planificación, Ejecución, Evaluación y Sistematización.

Este trabajo se guió por las siguientes etapas de la Investigación Acción: Diagnóstico, Planificación y Evaluación.

Diagnóstico:

En esta etapa se levantó y procesó la información relativa al área en estudio.

De igual forma este trabajo se apoyó en la metodología de Consultoría de Procesos tomando en cuenta las fases para la elaboración de un diagnóstico que se describen detalladamente en el marco teorico y se exponen a continuación:

FASE I

Preparativos

Contacto Inicial y Contrato Psicológico

En esta etapa se llevó a cabo una serie de reuniones con el Director General de La Autoridad Unica de Área del Parque Nacional Archipiélago Los Roques, para acordar los objetivos de la etapa de diagnóstico. Dichas reuniones se registraron en una Hoja de Seguimiento de entrevistas, en la cual se anotaban las fechas y reuniones ejecutadas como se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 5. Entrevistas Ejecutadas

AUA-Caracas

FECHA	CARGO	OBSERVACIONES
24/01/02	Director General	Contrato psicológico y división de procesos
04/02/02	Director General	Entrega de Propuesta
18/02/02	Director General	Coordinación de fechas para visita AUA de Caracas

Fuente: Elaboración propia.

Presentación de la Propuesta

En esta etapa se elaboró y presentó una propuesta al Director General para su aprobación, donde se incluyó: objetivo del contrato, alcance, metodología, honorarios profesionales y cronograma de actividades (Anexo B).

Marco Teórico

En esta etapa se incluyó información bibliográfica relacionada con el trabajo de estudio, tal como se expone en el capitulo IV.

FASE II
Levantamiento Global de Información

En esta fase se recolectó la información necesaria para diagnosticar y facilitar los cursos de acción siguientes del proyecto de Consultoría, a través de:

Observación Documental:

La recopilación documental fue dotada en su mayoría por el Director de la de La Autoridad Unica de Área del Parque Nacional Archipiélago Los Roques, y los empleados de la misma. Algunos de estos documentos son:

Informes y estudios:

- Lista de los empleados actualizada a Abril del 2002 con los respectivos cargos con la finalidad de conocer los integrantes de la institución y facilitar la selección de las personas a entrevistar (Anexo A)
- Perfil estratégico de la AUA del ano 2001- 2002 elaborado por el antiguo Asesor de Gestión con el fin de conocer la misión, visión, objetivos

estratégicos, acciones, factores claves, expectativas y la matriz FODA (Anexo C).

- Plan Estratégico 2001-2002 elaborado por el antiguo Asesor de Gestión con el fin de conocer los proyectos en marcha y por ejecutar en el Archipiélago de los Roques (Anexo D).

Documentos Imágenes:

- Material Promocional del Parque Nacional de Área del Parque Nacional Archipiélago de los Roques.

Documentos oficiales:

- Manual de Normas y Procedimientos de los Procesos de Recursos Humanos, Compras e Ingresos, con sus respectivos flujogramas actuales, como guía para mejorar los procesos actuales.
- Entrega de formatos utilizados actualmente en cada uno de los procesos administrativos.

Observación estructurada:

Esta observación tuvo como objetivo principal determinar cada uno de los pasos que se llevan a cabo en los procesos administrativos y se tomaron en cuenta elementos como: los recursos, personal, formatos que se utilizan en el proceso, el inicio y el fin del mismo.

Entrevista:

Otro de los instrumentos utilizados para levantar la información fue la entrevista estructurada, realizada a los jefes de cada departamento para conocer con más detalle las actividades que se llevan a cabo en cada proceso, los insumos y productos para la ejecución de sus tareas, los

procedimientos en los que se involucran, las limitaciones y sus recomendaciones de mejoras.

Se realizaron preguntas abiertas que fueron respondidas dentro de una conversación. De igual manera esta entrevista fue avisada con anterioridad a cada uno de los jefes de departamento de manera oral por el Director General de la Institución. Se decidió llevar a cabo las entrevistas en el departamento para la comodidad del entrevistado.

Se elaboró un **Instrumento (Anexo E)** para el levantamiento de los procesos, tomando como referencia los modelos utilizados: Norma ISO 9001:2000 y Enfoque Sistémico.

Para la ejecución de las entrevista se tomaron en cuenta los puntos siguientes:

- Se formularon preguntas bajo un contexto de conversación
- Se utilizó el cuestionario
- Dar tiempo a la persona para responder
- Usar frases de transición
- Hacer breves comentarios

A continuación se resume el esquema de preguntas utilizadas:

1. ¿Cómo se inicia el proceso?
1. ¿Cuáles son las entradas?
2. ¿Quién es el dueño del proceso?
3. ¿Cuáles son las salidas?
4. ¿Qué formatos utilizan?
5. Breve explicación del proceso

A continuación se presenta el cronograma de las entrevistas ejecutadas:

Cuadro Nº 6. Cronograma de Ejecución de Entrevistas
AUA- Caracas

FECHA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
19/02/02	Jefe de Personal	Entrevista del proceso de Recursos Humanos
19/02/02	Jefe de Compras	Entrevista del proceso de Compras
21/02/02	Director General	Coordinación de la visita al Gran Roque
22/02/02	Consultor Asesor	Entrevista con el Consultor de la empresa Facex Consulting Group
02/03/02	Director General	Revisión de la información levantada de los Procesos Operativos
15/03/02	Jefe de Personal	Revisión de la información del Proceso de Recursos Humanos
15/03/02	Jefe de Compras	Revisión de la información del Proceso de Compras
15/03/02	Directora	Entrevista acerca de sus funciones y procesos relacionados.
15/03/02	Jefe de Ingresos	Entrevista acèrca del proceso de Ingresos Propios
01/04/02	Jefe de Ingresos	Revisión del proceso de Ingresos Propios Entrega de formatos
01/04/02	Jefe de Presupuesto	Entrevista sobre la información del área
01/04/02	Inventario de Bienes	Entrevista sobre la información del área
01/04/02	Abogado	Entrevista sobre las funciones del área legal
01/04/02	Asistente Contable	Entrevista sobre el proceso financiero
01/04/02	Almacenista	Entrevista sobre el proceso de administración de inventario
01/04/02	Director General	Conversación sobre las entrevistas realizadas
15/04/02	Consultor Asesor	Entrevista con el Consultor de la empresa Facex Consulting Group

Fuente: Elaboración propia.

FASE III

Estructuración de la Información

Organización de la información en papeles de trabajo

Luego del levantamiento, se organizó la información en papeles de trabajo, con el fin de obtener:

- Descripción de la situación actual de los procesos administrativos para la detección de fallas e insuficiencias determinadas.
- Sugerencias acerca de situaciones susceptibles de mejoras y de beneficios de su aplicación.
- Preparación del Plan del Proyecto de intervención de Cambio.

A continuación se presenta la planificación para la estructuración de la información:

Cuadro Nº 7. Planificación de la Estructuración de la Información AUA- Caracas

FECHA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
20/02/02	Integritas Consultores	Organización y análisis de los Procesos Administrativos
04/03/02 al 10/03/02	Integritas Consultores	Organización y análisis de la información de los Procesos Operativos
16/03/02 al 15/04/02	Integritas Consultores	Estructuración de los Procesos Administrativos
16/04/02 al 16/05/02	Integritas Consultores	Elaboración de Mejoras y Beneficios
11/05/02	Integritas Consultores	Elaboración de mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia.

El cronograma que incluye las fases anteriormente mencionadas, se detallan a continuación:

Fuente: Elaboración propia.

Grafico Nro. 1

Cronograma del Plan de Acción del Diagnostico

Procesos Adiministrativos AUA

Planificación: en esta etapa se procedió a planificar las acciones a tomar para llevar a cabo la intervención de de cambio para los procesos críticos diagnosticados.

Evaluación: en esta etapa se comparó la información recolectada con los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2000 para proponer mejoras en los procesos administrativos y lograr adaptarlos a un Sistema de Gestión de la Calidad.

VI. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

6.1.- Estructura de los procesos Administrativos

En esta etapa de diagnóstico se identificaron los procesos de la AUA en un Mapa, tal como se muestra en la figura Nro.3. Este Mapa es una herramienta que permite la estructuración lógica del negocio para lograr definir todos los Procesos asociados. El Mapa de Procesos muestra los procedimientos, interacciones fundamentales y flujo primario de información, para mantener así una visión global de la gestión de procesos de la empresa. Esto permite a su vez evitar redundancias, insuficiencias o excesos en los procedimientos a desarrollar, debido a la visión global del negocio, apoyando el proceso de mejoramiento y optimización de procedimientos.

Antes de presentar las mejoras propuestas a los procesos, es importante tener claro los siguientes conceptos:

Proceso: "Flujo de bienes, información y productos que ha sido organizado previamente para transformar las entradas en los resultados deseados". (Hall, R., 1984).

Procedimiento: "Conjunto de actividades que describen qué se va a realizar, porque, por quién, con qué, cuando y como". (Mintzberg, H. 1997).

A continuación se presentan los procesos diagnosticados en la AUA,

Cuadro N°8

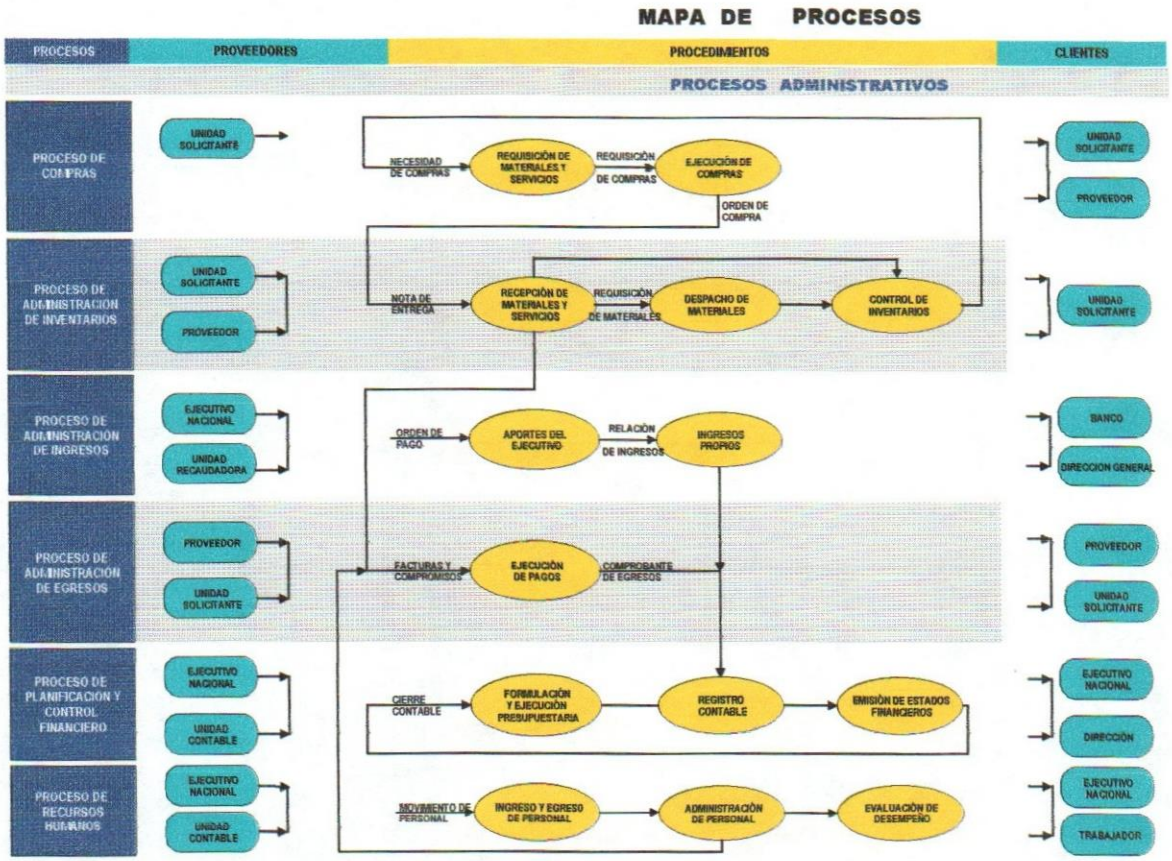
Procesos Administrativos AUA

PROCESO	DESCRIPCION
Compras	Ejecución, seguimiento y control de las compras de materiales, bienes o servicios que requiera la AUA.
Administración de Inventario	Recepción, control, entrega y registro de los materiales, bienes o servicios que requiera la AUA
Administración de Ingreso	Proceso de recaudación y administración de la cobranza
Administración de Egreso	Ejecución y control de pagos a proveedores, personal o contratistas.
Planificación y Control Financiero	Registro y control contable de las diferentes transacciones financieras que realiza la AUA. Abarca el control financiero y formulación del presupuesto de ingresos, inversión y gastos.
Recursos Humanos	Procesos de captación y administración del Recurso Humano.

Fuente: Elaboración propia.

Figura Nº 3

Mapa de los Procesos Administrativos de la AUA



6.2.- Situación Actual de los Procesos Administrativos

A continuación se presenta la situación actual de los Procesos diagnosticados en la AUA, mediante una descripción de las actividades realizadas en cada Procedimiento, con la finalidad de obtener aquellas fallas y/o situaciones susceptibles de mejoras que se propondrán posteriormente. Igualmente se presentan los registros generados en cada procedimiento.

Es importante tener claro los siguientes los siguientes conceptos:

Implantación: "Hacer lo que esta escrito en el procedimiento". (Escorche,V.,1992).

Optimización de Procesos:" Reestructuración de los procesos de la empresa o área para mejorarlos y lograr un máximo aprovechamiento en la utilización de los recursos". (Manganelli, R.1997).

Registro: "Es el resultado del funcionamiento de los procesos, los cuales conforman la evidencia objetiva de un sistema de Gestión de Calidad". (Manganelli, R.,1997).

Cuadro Nº 9 . Situación Actual y Mejoras
Procedimiento de Recursos Humanos

Etapas del Procedimiento	SITUACIÓN ACTUAL	Situaciones susceptibles de Mejoras
Ingreso de personal	1. El jefe de personal solicita curriculum de candidatos y selecciona tres. 2. Evalúa los curriculum de los candidatos junto con el jefe del departamento solicitante. 3. Los curriculum de tres candidatos son enviados al Directora para su visto bueno. 4. El asistente de personal ubica a los candidatos para	Desarrollo e implantación de un procedimiento de Captación del Recurso Humano.

Etapas del Procedimiento	SITUACIÓN ACTUAL	Situaciones susceptibles de Mejoras
	que se presenten para una entrevista. 5. El asistente de personal archiva los curriculum rechazados en registros elegibles. 6. El jefe de personal, Jefe de departamento solicitante y Directora realizan entrevista y seleccionan al candidato. 7. El jefe de personal comunica las condiciones del cargo entrega oferta de servicios **(R1)** y solicita documentos. 8. El asistente de personal elabora el contrato y obtiene la firma del contratado del Director General. 9. El asistente de personal envía copia del contrato y la oferta de servicios al Departamento de Recursos Humanos del Ministerio del Ambiente. 10. El asistente de personal recibe documentos originales del candidato, llena ficha de identificación **(R2)** de personal y apertura expediente.	
Egreso de personal	1. El jefe de personal recibe carta de renuncia del Jefe de Departamento del trabajador. 2. El jefe de personal envía la carta de renuncia al jefe de servicio administrativo y al director general para su visto bueno. 3. El asistente de personal elabora el Memorandum, si es personal fijo lo envía al departamento de Recursos Humanos del M.A.R.N.R notificando el egreso para proceder de acuerdo a la Ley de Carrera Administrativa. 4. Si es personal contratado el jefe de personal procede a efectuar el cálculo de las prestaciones sociales con la hoja de calculo correspondiente.	
Administración de personal: • Pago de Nómina • Vacaciones • Aguinaldos	1. El jefe de personal recibe el listado previo de nómina del departamento de informática del M.A.R.N.R para su revisión. 2. Devuelve el listado con modificaciones al departamento de informática del M.A.R.N.R. 3. El jefe de personal recibe listado definitivo con recibos	

Etapas del Procedimiento	SITUACIÓN ACTUAL	Situaciones susceptibles de Mejoras
	de pagos, elabora una relación detallada de cada empleado por tipo de nómina (empleado, obrero, los roques) y envía en disket al banco con copia del oficio de transferencia de fondos para el pago, previamente autorizado por la Jefe de Departamento de Servicios Administrativos y el Director General. 4. El asistente de Personal envía copia del oficio de transferencia a contabilidad para su control y distribuye los recibos en cada departamento. 5. El jefe de personal recibe los recibos firmados y verifica con la relación de nómina 6. El asistente de personal archiva oficio y recibos de nómina.	
Evaluación de Desempeño	La evaluación del desempeño es realizada dos veces al año al personal fijo de la institución. 1. El jefe de personal recibe dos formatos que envía la división de relaciones laborales del M.A.R.N.R, para empleados y obreros **(R3)** y fija objetivos de desempeño individuales con el Jefe de cada departamento. 2. El jefe de personal remite a cada supervisor de área para la evaluación de desempeño su personal fijo **(R4).** 3. Los resultados de dicha evaluación son remitidos al jefe de personal quien los envía a la división de relaciones laborales del M.A.R.N.R, 4. El jefe de Personal recibe una notificación de evaluación de desempeño por empleado para que el jefe de personal lo discuta con cada uno de los empleados.	Implantación de un método de evaluación de personal.
Adiestramiento	No existen actividades de adiestramiento en la empresa.	Formulación de un Programa de Adiestramiento

Fuente: Elaboración Propia

(Anexo F)

Registros Generados RRHH

REGISTRO	CODIGO	Responsable
Oferta de Servicios Empleados	**R1**	Jefe de Personal
Oferta de Servicios Obreros	**R1**	Jefe de Personal
Ficha de Identificación de Personal	**R2**	Asistente de Personal
Establecimiento y seguimiento de los objetivos de desempeño	**R3**	Jefe de Personal y jefes de departamentos
Evaluación de desempeño empleados	**R4**	Jefe de Personal
Evaluación de desempeño obreros	**R4**	Jefe de Personal

Cuadro Nº 10. Situación Actual y Mejoras
Procedimiento de Compras

Etapas del Procedimiento	SITUACIÓN ACTUAL	Situaciones susceptibles de Mejoras
Planificación de las Compras	Las compras se realizan de acuerdo a las necesidades inmediatas.	Elaboración de un plan estratégico de compras
Requisición	1. El jefe de compras recibe la requisición de materiales y/o servicios **(C1)** 2. El asistente de compras ubica un mínimo de tres proveedores, obtiene cotizaciones, elabora análisis de precio **(C2)** y envía al jefe de compras para su aprobación. 3. El jefe de compras realiza la orden de compra o servicio **(C3)**, firma y envía a la dirección de servicios administrativos para su aprobación. <u>En el caso de Requisición de Combustible</u>: 1. El superintendente de los roques envía vía fax relación de consumibles en existencia **(C4)** de la zona de servicio al jefe de compras 2. El jefe de compras contacta dos embarcaciones por teléfono y solicita la cantidad requerida.	Desarrollo e implantación de procedimientos que optimicen el Proceso Compras.
Ejecución de Compras	1. El jefe de compras envía la orden de compra al proveedor seleccionado vía fax. 2. Realiza el seguimiento de la orden de compra. 3. El asistente de compra envía la orden de compra y su soporte (análisis de precio y requisición) al director general para su aprobación y a la dirección de servicios administrativos para la elaboración del cheque. 4. Una vez procesado el cheque, el jefe de compras llama al proveedor para verificar la entrega del bien o servicio y el pago del mismo. <u>En el caso de Requisición de Combustible</u>: 1. El proveedor traslada el pedido y entrega al superintendente de los roques la factura y nota de	Desarrollo e implantación de procedimientos que optimicen el Proceso Compras.

Etapas del Procedimiento	SITUACIÓN ACTUAL	Situaciones susceptibles de Mejoras
	entrega 2. El superintendente firma la factura y la nota de entrega en señal de recibido. 3. El jefe de compra recibe la factura y genera la orden de compra. Se observó que el jefe de compras depende de la capacidad de las embarcaciones para cumplir con el pedido. Únicamente en este caso el jefe de compra elabora la orden la orden de compra luego de recibir la factura.	
Evaluación de los Proveedores	La evaluación de Proveedores no esta formalizada y no sigue algún método estándar evaluativo.	Implantación de un Método de Evaluación de Proveedores.

Fuente: Elaboración Propia

(Anexo G)

Registros Generados Compras

REGISTRO	CODIGO	Responsable
Requisición de materiales o servicios	**C1**	Jefe de Compras
Análisis de Precio	**C2**	Asist. De Compras
Orden de Compra	**C3**	Jefe de Compras
Relación de Consumibles en Existencia	**C4**	Superintendente

Cuadro Nº 11. Situación Actual y Mejoras
Procedimiento de Administración de Inventario

Etapas del Procedimiento	SITUACIÓN ACTUAL	Situaciones susceptibles de Mejoras
Despacho de Materiales	1. El almacenista recibe de las secretarias de cada área la lista de materiales requeridos 2. Selecciona el material y despacha lo requerido 3. Registra manualmente en una hoja de Control la cantidad de materiales entregados y solicita firma en señal de recepción 4. Elabora una relación de los materiales entregados por departamento en un formato de pedido de materiales y entrega al jefe de compras. 5. El jefe de compras realiza un estudio de la cantidad de materiales que utiliza cada departamento	Determinación de los criterios para la inspección de los materiales en la entrada, durante su almacenamiento y en el momento de su despacho
Recepción de Materiales	1. El almacenista de Caracas o los Roques recibe la factura y la nota de entrega del proveedor. 2. Registra en hoja de Inventario de Almacén. 3. Envía la factura y nota de entrega al jefe de compras para su visto bueno. 4. El asistente envía al departamento de servicios administrativos para la elaboración del cheque respectivo.	Desarrollo de un proyecto para la automatización del manejo y control de inventario de los almacenes.
Control y Supervisión de Bienes Muebles (Maquinarias, equipos, donaciones)	Se lleva el control de acuerdo a los manuales aprobados por Contraloría (Publicación 15 y 9) y manual de registro de bienes muebles y Semovientes del Ministerio de Hacienda. 1. El Jefe de AF registra manualmente con la factura y la OC en un block de hojas de Contabilidad el ingreso del bien, según la codificación del manual de Contraloría y envía a la Dirección de Bienes y Servicios de MARNR para la codificación definitiva. 2. El MARNR envía anualmente el listado de bienes en existencia, para informar a los auditores y realizar la revisión de forma periódica, los bienes adquiridos.	

Etapas del Procedimiento	SITUACIÓN ACTUAL	Situaciones susceptibles de Mejoras
	Nota:Cada vez que se autoriza el cambio de Director General, se realiza un inventario físico por área y se realiza un acta de entrega al nuevo Director.	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 12. Situación Actual y Mejoras
Procedimiento de Planificación y Control Financiero

Etapas del Procedimiento	SITUACIÓN ACTUAL	Situaciones susceptibles de Mejoras
Formulación de Planes y ejecución presupuestaria	Excepto la planificación presupuestaria, no se revelaron planes de negocios con sus correspondientes subplanes, como por ejemplo: Ventas y compras.	Desarrollo e implantación de un Proceso de Planificación y Control Operativo.
Registro Contable: Asientos de diario	1. El asistente contable recibe copia de los depósitos del departamento de ingresos propios, copia de la transferencia bancaria por pago de nómina del departamento de RRHH, la orden de compra o servicio del departamento de compra y registra el asiento de diario en el libro del banco correspondiente. 2. Envía al departamento de Servicios Administrativos para la elaboración del cheque y obtiene firma de la Directora. 3. El asistente contable recibe de la Secretaria de servicios administrativos voucher de egreso para su archivo.	Automatizar asientos de Diario Crear sistema Contable
Emisión de Estados Financieros	El contador externo realiza los reportes financieros con los soportes entregados por el auxiliar Contable.	
Planificación Financiera	No existe un control eficiente de los fondos ni un cargo administrativo, la auxiliar contable es quien informa a la Directora de la disponibilidad bancaria.	Desarrollo e implantación de procesos de planificación financiera (flujo de caja, presupuestos, planes financieros)

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 13. Situación Actual y Mejoras
Procedimiento de Administración de Egresos

Etapas del Procedimiento	SITUACIÓN ACTUAL	Situaciones susceptibles de Mejoras
Ejecución de Pagos	• La asistente administrativo del departamento de servicios administrativos recibe de los departamentos de compras, ingresos y personal la orden de emisión de cheque con los respectivos soportes para la elaboración del cheque correspondiente al pago. • Remite a la Directora y al Director General para la firma. • Envía el cheque al departamento solicitante del pago	Automatizar un sistema de control previo para verificar la disponibilidad presupuestaria

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 14. Situación Actual y Mejoras
Procedimiento De Ingresos

Etapas del Procedimiento	SITUACIÓN ACTUAL	Situaciones susceptibles de Mejoras
Recepción del Ingreso de caja por venta de tickets en el Gran Roque o en Caracas	<u>Recepción de ingresos en Caracas:</u> 1. El Jefe de ingresos y/o asistente recibe cheque o efectivo del operador turístico, emite recibo de ingresos propios entrega el original del recibo al operador turístico. Deposita en el Banco los fondos recibidos por este concepto y descarga en el libro de control los tickets entregados al operador turístico. <u>Recepción de ingresos provenientes del Gran Roque:</u> 1. El jefe de Ingresos recibe y verifica cada dos o tres días relación de ingresos con los fondos recaudados de la oficina del Gran Roque, el deposito bancario, talonarios de tickets vendidos, el formato de conteo de billetes y acta de entrega. La recepción de Ingresos en Caracas y Gran Roque continua con los pasos siguientes: 2. El Jefe de Ingresos firma en señal de conformidad, registra en el reporte de ingresos diario **(I1)** el monto recibido por venta de tickets y elabora resumen de actividad bancaria **(I2)** correspondiente a lo depositado en cada Banco y envía a la Directora para la firma. 3. El asistente administrativo archiva recaudos recibidos junto con el reporte de ingresos y envía copia del deposito y de la relación de ingresos propios a Contabilidad. 4. El jefe de ingresos registra la información diaria en el reporte de ingresos mensual **(I3)** y envía al Director General. 5. El jefe de ingresos elabora Gráfico de evaluación de	Automatización del Procedimiento de recepción y control del Ingreso.

Etapas del Procedimiento	SITUACIÓN ACTUAL	Situaciones susceptibles de Mejoras
	ingresos por mes y por tipo de ingresos **(I4).**	
Control y custodia de talonarios de tickets	1. El Jefe de Ingresos solicita al departamento de compras con la requisición la cantidad de talonarios de tickets para la venta en el Gran Roque necesarios de acuerdo a la existencia. 2. El Jefe de Ingresos recibe, verifica y registra en el libro de control de talonarios 3. El Asistente administrativo archiva en bóveda de seguridad. 4. El Jefe de Ingresos recibe memorandum del Jefe de Oficina del Gran Roque con solicitud de talonarios de tickets. 5. El jefe de Ingresos elabora acta de entrega, descarga en el libro de control y envía talonarios al Jefe de Oficina del Gran Roque.	Compra de tickets de acuerdo a un plan de visitas anual de turistas a la Isla. Fijar normas y procedimientos de control y custodia de talonarios de tickets
Otorgamiento de Concesiones	1. La recepcionista recibe carta de solicitud de concesión la cual es analizada por el Departamento Legal y el Director General, en el caso de no aprobar la solicitud el departamento legal elabora oficio explicando el motivo. 2. Al aprobarse la solicitud de concesión, el Departamento Legal informa al solicitante los recaudos necesarios y establece condiciones, período del contrato y fija canon de arrendamiento de acuerdo a la concesión solicitada. 3. El departamento legal elabora contrato, obtiene firma del Director General y el Concesionario. 4. El departamento legal envía una copia del contrato al departamento de Ingresos propios para el control del canon de arrendamiento y los estados de cuenta.	Elaborar un procedimiento documentado para el otorgamiento de concesiones con especificaciones legales y requisitos requeridos al solicitante
Cobranza por servicios de Concesión	1. El Jefe de Ingresos se comunica vía telefónica con los concesionarios para verificar las tarifas fijadas y ajustar si es necesario la facturación del mes según el contrato. 2. Elabora acta de inspección de tarifas por	Estandarización de las pautas y criterios para la asignación de tarifas y condiciones a los concesionarios

Etapas del Procedimiento	SITUACIÓN ACTUAL	Situaciones susceptibles de Mejoras
	concesionario y envía a legal para elaborar acta modificatoria de acuerdo a la nueva tarifa. 3. El jefe de Ingresos informa vía fax al concesionario la nueva tarifa y actualiza en listado de control de tarifas por concesionario **(I5)** 4. Emite los estados de cuenta **(I6)** y el listado de facturación del mes **(I7)** y la factura de cada concesionario **(I8)** y los envía al jefe de oficina del Gran Roque para su cobro Ver proceso administrativo de recepción de ingreso	
Recepción de Ingresos por otros conceptos	La AUA percibe ingresos por conceptos de: paseos anuales, filmaciones y fotografías, alquiler camión, multas, fumigaciones, servicio de fotocopiados, venta de revistas, venta de desplegables. ***Transporte Aéreo*** 1. El Jefe de Ingresos recibe del jefe de oficina del Gran Roque memo con copia del libro de control de entradas, revisa y firma en señal de aprobación. 2. El Jefe de Ingreso actualiza la información en la hoja de cálculo de cobranza según línea aérea y archiva las copias del libro 3. Mensualmente emite reportes por cada línea aérea, obtiene visto bueno de la Directora y archiva en espera del manifiesto de vuelo 4. Recibe manifiesto de vuelo por parte del operador turístico, firma y sella en caso de conformidad. 5. La Jefe de Ingresos emite la factura y el estado de cuenta de acuerdo al total arrojado en el reporte y a las tarifas establecidas por canon de cada línea aérea. 6. Entrega original de factura y estado de cuenta a la línea aérea en Caracas o al Gran Roque según sea el caso. 7. El Asistente Administrativo archiva la copia de la factura y el estado de cuenta en el expediente del	

Etapas del Procedimiento	SITUACIÓN ACTUAL	Situaciones susceptibles de Mejoras
	concesionario Ver proceso administrativo de recepción de ingresos	
Recepción de Ingreso por servicios públicos	***Servicio de Luz*** 1. Recibe de la jefe de oficina del Gran Roque el acta de lectura 2. Verifica de acuerdo a las tarifas vigentes y emite el estado de cuenta y la factura del mes, y envía al jefe de oficina Ver proceso administrativo de recepción de ingresos ***Servicio de Agua*** Ver proceso administrativo de recepción de ingresos ***Recolección de Basura*** Actualmente no se cobra	Estandarizar el Procedimiento de caja por cobro de Servicios Públicos. (Sugerencia aplicable a los procesos operativos del Gran Roque)

(Anexo H)
Registros generados
Administración de Ingresos

REGISTRO	CODIGO	Responsable
Recibo de Ingresos Propios	I1	Jefe de Oficina del Gran Roque
Resumen de Actividad Bancaria	I2	Jefe de Ingresos
Reporte de Ingreso Mensual	I3	Jefe de Ingresos
Gráfico de Evaluación	I4	Jefe de Ingresos
Libro de Control	I5	Jefe de Ingresos
Estado de cuenta	I6	Jefe de Ingresos
Listado de Control de Tarifas	I7	Jefe de Ingresos
Factura de concesionario	I8	Jefe de Ingresos

6.3.- Mejoras y Beneficios a los Procesos

A continuación se detallan todas aquellas mejoras y beneficios relativos a los procesos diagnosticados, desde una perspectiva global de un Sistema de Gestión de la Calidad, según la Norma ISO 9001:2000.

Cuadro Nº 15. Mejoras y Beneficios
Proceso de Recursos Humanos

Situaciones susceptibles de Mejoras basadas en la Norma ISO 9001:2000	RESUMEN SITUACIÓN ACTUAL	BENEFICIOS
Desarrollo e implantación de un procedimiento de Captación del Recurso Humano. ***Punto 6.2 Norma:*** *"El personal que realice trabajos que afecten a la calidad de producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas"*	La captación del recurso humano ocurre sin seguir un esquema de reclutamiento y selección definido.	• Asegurar la contratación de personal con los requisitos mínimos según el perfil del puesto. • Captación del personal idóneo siguiendo los pasos requeridos para ello.
Implantación de un método de evaluación de personal. ***Punto 6.2 Norma:*** *"La Organización debe:* *Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto"*	No se establecen metas de desempeño al personal contratado.	• Implantar un sistema de meritocracia adecuado de acuerdo al desempeño y potencial. • Incentivar al personal a conocer la existencia de una evaluación de su actuación de acuerdo a objetivos pre-definidos. • Claridad del personal con respecto a lo que la gerencia espera de él. • Evaluación objetiva del personal en función a la población de la empresa.
Formulación de un Programa de Adiestramiento. ***Punto 6.2 Norma:*** *"El personal que realice trabajos que afecten a la calidad de producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas".*	No existen actividades de adiestramiento en la empresa.	• Desarrollo del personal, y por ende mejoramiento del servicio.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 16. Mejoras y Beneficios
Proceso de Compras

Situaciones susceptibles de Mejoras basadas en la Norma ISO 9001:2000	RESUMEN SITUACIÓN ACTUAL	BENEFICIOS
Elaboración de un plan estratégico de compras ***"Punto 7.1 Norma*** *Planificación de la realización del producto* *La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad".*	Las compras se realizan de acuerdo a las necesidades inmediatas.	• Aprovechar el máximo de oportunidades de compras. • Planes de Compras asociados ajustados a las necesidades.
Desarrollo e implantación de procedimientos que optimicen el Proceso Compras. ***Punto 7.4 Norma:*** *"La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el alcance del control aplicado al proveedor y producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final".*	Proceso de ejecución de compras efectivo pero mejorables en cuanto a la eficiencia de la gestión. Proceso no documentado y optimizado en lo relacionado a la administración de los pedidos, control de las compras y atención de Proveedores.	• Procesamiento de las compras de forma eficiente para cualquier tipo de compra. • Control de las compras en función a los planes formulados, para la toma de acciones ante desviaciones. • Aseguramiento de una imagen corporativa deseada ante los proveedores. • Aprovechamiento máximo de oportunidades de compras.
Determinación de los criterios para la Requisición de compras	No se tiene un esquema para formular las requisiciones internas	• Procesar las requisiciones en forma eficiente y estandarizada. • Asegurar la disposición de materiales.
Implantación de un Método de Evaluación de Proveedores. ***Punto 7.4 Norma:*** *"La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con*	La evaluación de Proveedores no esta formalizada y no sigue algún método estándar de evaluación.	• Asegurar la calidad de los productos y/o servicios comprados. • Relaciones estrechas con los proveedores. • Mayor poder de negociación

Situaciones susceptibles de Mejoras basadas en la Norma ISO 9001:2000	RESUMEN SITUACIÓN ACTUAL	BENEFICIOS
los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive".		

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 17. Mejoras y Beneficios
Proceso de Administración de Inventario

Situaciones susceptibles de Mejoras basadas en la Norma ISO 9001:2000	RESUMEN SITUACIÓN ACTUAL	BENEFICIOS
Determinación de los criterios para el control y la inspección de los materiales en la entrada, durante su almacenamiento y en el momento de su despacho ***Punto 7.4 Norma:*** ***"Verificación de los productos comprados*** *La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.* *Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compras las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto"*	No existe un control estandarizado de los materiales en existencia	• Establecimiento de mecanismos óptimos de control de calidad, con inspecciones en la recepción, almacenamiento y despacho de material solicitado en los Roques. • Detección de materiales no conformes
Desarrollo de un proyecto para la automatización del manejo y control de inventario de los almacenes.	Procesos de Logística entre los almacenes no documentado ni optimizado en lo relacionado al manejo y control de los inventarios. En el almacén de Caracas se observó poca existencia y desorganización.	• Administración de los inventarios de forma uniforme y estandarizada en cualquier almacén (Caracas o Los Roques) • Control efectivo de los inventarios. • Valoración adecuada de los inventarios.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 18. Mejoras y Beneficios
Proceso de Administración de Planificación y Control Financiero

Situaciones susceptibles de Mejoras basadas en la Norma ISO 9001:2000	RESUMEN SITUACIÓN ACTUAL	BENEFICIOS
Desarrollo e implantación de un Proceso de Planificación y Control Operativo. ***Punto 7.1 Norma:*** ***"Planificación de la realización del producto*** *La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad".*	Los procesos de planificación operativos son prácticamente inexistentes en la empresa.	• Planificación de las operaciones de la empresa orientados a los objetivos y metas prefijados. • Seguimiento y control de las operaciones, verificación del cumplimiento con respecto a los planes y toma de decisiones oportunas ante desviaciones de los mismos. • Visión estratégica del negocio para lograr lograr convertir a los Roques en una vitrina del Turismo, a través de planes y acciones de mercadeo enlazados con los planes operativos de la empresa. • Minimización de los costos de almacenamiento, debido a una coordinación adecuado entre los planes de ventas, compras e inventario y a la formulación de adecuadas políticas y pautas de inventario.
Automatizar asientos de Diario **Crear sistema Contable**	La contabilidad es llevada manualmente	• Disminuir la carga de trabajo • Generar automáticamente reportes financieros
Desarrollo e implantación de procesos de planificación financiera (flujo de caja, presupuestos, planes financieros) ***"Planificación de la realización del producto*** *La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad".*	No existe un control eficiente de los fondos ni un cargo administrativo, la auxiliar contable es quien informa a la Directora de la disponibilidad bancaria.	• Pronóstico del uso y manejo de los recursos financieros. • Determinar las posibles inversiones y/o captaciones de acuerdo al flujo estimado de dinero. • Administración eficiente del flujo efectivo de la empresa. • Preparación de la disponibilidad ante compromisos futuros. • Análisis financiero de la empresa y toma de decisiones en relación a ello.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 19. Mejoras y Beneficios
Proceso de Administración de Ingresos

Situaciones susceptibles de Mejoras	RESUMEN SITUACIÓN ACTUAL	BENEFICIOS
Automatización del Procedimiento de recepción y control del Ingreso.	La administración del ingreso se realiza manualmente y los formatos y reportes son elaborados por el Jefe del área	• Disminución de la carga de trabajo • Programa adaptado a la administración de los ingresos • Organización de la información • Emisión de reportes generales de forma automática.
Fijar normas y procedimientos de control y custodia de talonarios de tickets	La salida y entrada de tickets no es controlado con el resguardo y la importancia requerida.	• Mayor seguridad en el manejo de los tickets. • Controlar el consumo de los tickets.
Compra de tickets de acuerdo a un plan de visitas anual de turistas a la Isla	La orden de compra se realiza cada vez que se observa falta de existencia. No se evidencio el libro de control de tickets.	• Ahorro en compras con proveedores. • Se eliminan desperdicios de tickets. • Ahorro de tiempo, disminución de burocracia. • Mayor control sobre el consumo de tickets.
Estandarización de las pautas y criterios para la asignación de tarifas y condiciones a los concesionarios	Existen pautas y criterios, más no se encuentran clarificados y documentados. No existe un plan de visita anual a los concesionarios para la revisión de la tarifas y para la verificación de las condiciones operativas. La estipulación de las tarifas a los concesionarios es a través de llamadas incógnitas realizadas	• Estandarización del proceso de asignación y control de las tarifas y condiciones comerciales en general. • Control de los cambios de tarifas.

Situaciones susceptibles de Mejoras	RESUMEN SITUACIÓN ACTUAL	BENEFICIOS
	por el Jefe de Ingresos	
Estandarizar el Procedimiento de caja por cobro de Servicios Públicos.	Este procedimiento requiere de un proceso estándar de caja	• Sugerencia aplicable a los procesos operativos del Gran Roque

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 20. Mejoras y Beneficios
Proceso de Administración de Egresos

Situaciones susceptibles de Mejoras	RESUMEN SITUACIÓN ACTUAL	BENEFICIOS
Automatizar un sistema de control previo para verificar la disponibilidad presupuestaria El pago	Se realizan los pagos sin una previa verificación presupuestaria	• Mantener estabilidad en las partidas presupuestarias

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 21. Mejoras Generales para la Organización

Situaciones susceptibles de Mejoras basadas en la Norma ISO 9001:2000	RESUMEN SITUACIÓN ACTUAL	BENEFICIOS
Mejoras de los procesos basados en un sistema de Gestión de la Calidad basado en las normas Covenin ISO 9000: 2000 ***Punto 4.1 Norma:*** *"La Organización debe identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización"*	Las normas y procedimientos no se fundamentan sobre ningún estándar, así como tampoco presentan un esquema basado en procesos, sino mas bien en funciones departamentales.	• Mejoramiento y aseguramiento de la satisfacción de los visitantes, pobladores y operadores turísticos. • Mejoramiento continuo en la reputación de la Autoridad Unica del Archipiélago de Los Roques y incremento de la participación de mercado. • Mejoramiento continuo del desempeño general de la prestación del servicio. • Coherencia en la ejecución de los procesos de trabajo. • Reducción de costos por minimización en los reprocesos. • Aumento en la motivación del personal.
Decidir contratación, movimientos internos, adiestramiento o retiros de personal. ***Punto 6.2 Norma:*** *El personal que realice trabajos que afecten a la calidad de producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas*	Se requiere para ajustar la estructura actual	• Asignación del personal idóneo a los cargos definidos y según los perfiles establecidos. • Desarrollo del personal, cuando se requiera, para adaptarlo a las exigencias reales del cargo.
Creación de un área de Mercadeo y Publicidad ***Punto 5.2 Norma: Enfoque al cliente*** *"La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente".*	No se realiza actualmente.	▪ Asegurar que los servicios ofrecidos estén de acuerdo a sus requerimientos y formular los correctivos correspondientes. ▪ Aplicar planes de contingencia para resolver no conformidades de los visitantes, operadores turísticos y pobladores ▪ Establecimiento de mecanismos estandarizados de evaluación de la satisfacción de los visitantes a la Isla ▪ Establecimiento de mecanismos de atención de reclamos y servicio en el Archipiélago.

Situaciones susceptibles de Mejoras basadas en la Norma ISO 9001:2000	RESUMEN SITUACIÓN ACTUAL	BENEFICIOS
		▪ Planificación y control del servicio prestado ▪ Seguimiento a la calidad de los servicios
Fijar mecanismos de motivación a los Operadores Turísticos ***Punto 5.2 Norma: Enfoque al cliente*** *"La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente".*	No existen planes de incentivos para los Operadores Turísticos, ni un eestudio para otorgar créditos a los Operadores Turísticos	• Promoción de la isla a través de los Operadores Turísticos • Mayores ingresos para la AUA. • Motivar a los Operadores Turísticos • Minimizar el riesgo en la cobranza. • Mayor Ingresos para AUA
Estudio y mejoramiento de los procesos, a fin de ajustarlos y armonizarlos a estándares de calidad, a la estructura organizativa y a los sistemas computarizados. ***Punto 4.1 Norma*** *"La Organización debe identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización"*	Procesos documentados pero que no se aplican cabalmente	• Filosofía y sentido de integración de sistemas. • Mejoramiento de los procesos de la institución • Optimización del uso de los recursos disponibles. • Aprovechamiento de los sistemas computarizados. • Ajuste de los procesos basados en la norma ISO-9000. • Maximización de la eficiencia y eficacia de los procesos.
Revisión, aprobación y divulgación del MAPA DE PROCESOS ***Punto 4.1 Norma:*** *"La Organización debe identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización"*	No se apreció definición de procesos en la empresa.	• Definición de los Procesos claves así como su impacto en la organización. • Visualización gráfica en un Mapa de Procesos de la AUA
Dotación de herramientas, equipos de computación y tecnología necesaria para la automatización de los procesos **Requerimientos de Sistemas:** • **Presupuestos.** • **Planes de Ventas y Compras - Estadísticas.**	Se noto que la falta de equipos de computación y de sistemas lo que retrasa y dificulta el desempeño de las funciones del personal	▪ Automatización y continuidad de los procedimientos.

Situaciones susceptibles de Mejoras basadas en la Norma ISO 9001:2000	RESUMEN SITUACIÓN ACTUAL	BENEFICIOS
• Tesorería (Flujos de Caja, Disponibilidad, etc.). • Administración de Créditos. Otros por estudiar.		

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión del Diagnostico dentro de la Organización cliente y del trabajo realizado durante todo el tiempo que duró el proyecto, puede afirmarse que se cumplieron los objetivos planteados inicialmente, al obtener toda la información necesaria para determinar la situación actual de los procesos administrativos para con ello proponer mejoras y beneficios de las mismas en función a la norma de calidad ISO 9001:2000.

En función de los resultados obtenidos, se recomienda lo siguiente por procesos analizados:

Recursos Humanos:

- Desarrollar un procedimiento de adiestramiento de personal que contribuya a planificar la ejecución de talleres o cursos al personal y asegurar de esta forma que todo el el personal que realice actividades que afecten a la calidad este calificado sobre la base de estudios adecuados, adiestramiento y/o experiencia según corresponda.

- Planificar la ejecución de talleres al personal, con el fin de sensibilizar y adiestrar al personal en los conocimientos relativos a la calidad y al análisis y mejoramiento de los procesos.

- Realizar seguimiento a los programas de adiestramiento.

Compras:

- Desarrollar un procedimiento de Planificación de las compras que permita la reposición oportuna de los almacenes, aprovechamiento máximo de oportunidades de compras, un mayor poder de negociación con los proveedores, cumplimiento en el pago y aseguramiento de la imagen corporativa ante los proveedores.

- Optimizar el proceso de ejecución y seguimiento de compras, con el fin de asegurar la disposición de los materiales y/o equipos solicitados y la reposición oportuna de almacén.

Proceso de Administración de Ingresos:

- Desarrollar un proceso de Planificación de Ingresos que oriente las actividades de promoción del servicio, en busca de una mayor participación en el mercado y satisfacción de las necesidades de los clientes.

"USTED NO PUEDE TRIUNFAR EN EL MERCADO DE HOY SÍ UTILIZA LOS PROCESOS DE AYER"

H.JAMES HARRINGTON

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BERRY, T. 1995. "Como Gerenciar la Transformación hacia la Calidad". McGraw Hill de Management.

GOMEZ, L.; GUZMAN, J.; otros. 1992. "Calidad y Productividad". Segunda Edición. Venezuela

GOMEZ, L.; Guzman, J.; otros 1992. "Mejoramiento Continuo de Calidad y Productividad. Tecnicas y Herramientas". Segunda Edición. Venezuela-

HALL, R., 1980. "Organización, Estructura y Procesos". Tercera Edición. Editorial Calypso. Mexico.

HURTADO, I.; y Toro, J.;1997. "Paradigmas y Métodos de Investigción en tiempo de cambio. Primera Edición. Episteme Consoltores Asociados.C.A

ISO/TC 176/SC 2/N544. 2001. "Guía sobre el enfoque basado en Procesos para los Sistemas de Gestión de Calidad". Fondonorma. Suiza

KUBR, M. 1999. "Consultoría de Empresas". Editorial Limusa. Tercera Edición. México.

MEDINA, W. 2000. "Procesos de Consultoria". Venezuela

POLA, A., 1988. "Gestión de la Calidad". Boixareu Editores. España

RODRIGUEZ, F. 1992. Indicadores de Calidad y Productividad de la Empresa. Segunda Edición. Venezuela.

FRENCH, W. y BELL, C. 1996. "Desarrollo Organizacional". Prentice Hall. Quinta Edición. México

MINTZBERG, H; BRIAN. J.; otros. 1997. "El Proceso Estrategico. Conceptos, Contextos y Casos". Edición Breve. Primera Edición. México.

MANGANELLI, R., y KLEIN, M. 1997. "Como hacer Reingenieria".Editorial Maria del Mar Ravassa.

COVENIN. ISO 9001:2000. "Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos". Editorial AENOR. España.

COVENIN. ISO 9004:2000. "Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del Desempeño". Editorial AENOR. España.

IX. ANEXOS

ANEXO A: LISTA DE EMPLEADOS

NOMINA PERSONAL EMPLEADO SEDE CARACAS

MBRES Y APELLIDOS	C.I. N°	CARGO	F. INGRESO	UNIDAD DE SERVICOS
T ARRIETA RICARDO	4,163,639	DIRECTOR GENERAL	21-01-02	DIRECCION GENERAL
LLOS SONIA	3,485,112	DIRECTORA	16-08-75	DIRECCION GENERAL
ALES JESUS ALBERTO	3,836,980	ANALISTA DE PPTO. JEFE	04-02-00	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
RILLO THAIS IMARA	9,247,550	ASISTENTE DEL DIRECTOR	01-01-92	DIRECCION GENERAL
SANTE YRIS YUDIRH	9,924,864	JF DE INGRESOS PROPIOS.	01-03-00	UNIDAD DE INGRESOS PPIOS.
HADO BLANCA ELENA	1,758,993	ASISTENTE DEL DIRECTOR	16-11-00	DIRECCION GENERAL
A CRUZ WILTON	17,962,383	JEFE DE PERSONAL	01-06-95	UNIDAD DE PERSONAL
GADO ADRIANA	11,931,220	ABOGADO	16-11-00	DIRECCION GENERAL
O CIPRIANO ANTONIO	3,396,813	INVENTARIOS DE BIENES	01-01-00	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
LAR MIRANGEL	13,543,266	JEFE DE COMPRAS	01-12-01	UNIDAD DE COMPRAS
ANEJA WOLFAN	14,817,629	ASISTENTE DE COMPRAS	30-11-01	UNIDAD DE COMPRAS
BRANO NIÑO MARISOL	11,954,830	SECRETARIA	12-01-97	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
A DURAN YELITZA	9,487,869	SECRETARIA DE DIRECCION	01-03-00	DIRECCION GENERAL
NANDEZ MARIN ELVIS	13,826,138	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01-04-00	UNIDAD DE INGRESOS PPIOS.
REZ MARIA A.	14,481,433	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01-03-01	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
EAGA MARVIN JOEL	15,325,272	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01-08-01	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
UINZONEZ PEDRO	14,757,220	ASISTENTE CONTABLE	01-08-01	UNIDAD DE INGRESOS PPIOS.
NANDEZ KARLINA	16,202,170	SECRETARIA	01-08-01	UNIDAD DE INGRESOS PPIOS.
MIÑO LEIDY	16,671,625	SECRETARIA	01-08-01	UNIDAD DE ASESORIA

NOMINA PERSONAL OBRERO SEDE CARACAS

OMBRES Y APELLIDOS	C.I. N°	CARGO	F. INGRESO	UNIDAD DE SERVICOS
NANDEZ MIRIAM	6,192,512	ASISTENTE DE PERSONAL	18-02-97	UNIDAD DE PERSONAL
ALBA ADRIANA	6,344,100	ASISTENTE DE COMPRAS	16-09-96	UNIDAD DE COMPRAS
O JOSE ANTONIO	3,073,273	CHOFER DEL DIRECTOR	15-08-93	DIRECCION GENERAL
NCO RAFAEL ANTONIO	617,037	CHOFER DE COMPRAS	01-08-95	UNIDAD DE COMPRAS
DENAS JEVEXY	12,747,955	RECEPCIONISTA	01-04-98	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
ILLO MARBELIS	10,838,675	ASEADORA	01-05-96	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
NANDEZ ISIDRO	640,914	MENSAJERO	14-07-97	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
A CRUZ RODOLFO	6,495,671	CHOFER/MENSAJERO	26-09-01	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
CIA OTERO CARLOS	14,585,921	ALMACENISTA	12-02-00	UNIDAD DE COMPRAS

ANEXO B: PROPUESTA PRESENTADA AL CLIENTE

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

Antecede a la presente propuesta una entrevista sostenida con el Dr. Petit, Ricardo, quien en su carácter de Director de La Autoridad Única de Área del Parque Nacional Archipiélago Los Roques (AUA-PNALR), solicito los servicios de consultoría de la firma Integritas Consultores, con la finalidad de revelar la situación actual de los procesos administrativos de dicha entidad, conforme a los objetivos que se propondran.

1.2. OBJETIVO DEL PROYECTO

Revelar la situación actual de los procesos administrativos de La Autoridad Unica de Área del Parque Nacional Archipiélago Los Roques (AUA), mediante el levantamiento global de la información de los procesos administrativos, con la activa participación de todo su personal, a los fines de determinar un conjunto de mejoras ó sugerencias claves, sustentadas en los requisitos exigidos en la Norma Internacional ISO 9001:2000, correspondiente a un Sistema de Gestión de la Calidad, como punto de partida hacia el éxito empresarial y herramienta básica para comenzar el camino hacia la excelencia y el mejoramiento continuo, al igual que hacia el establecimiento de mecanismos que aseguren la calidad de los productos y servicios, todo lo cual permitirá una ventaja competitiva para incrementar la participación en el mercado, un aumento sostenido en la satisfacción de los clientes, una continua reducción de costos e incremento en el rendimiento sobre los activos.

1.3. ALCANCE DEL PROYECTO

En atención a dicho objetivo, el alcance de este trabajo comprende la detección de las fallas, situaciones susceptibles de mejoras y beneficios aportados a la empresa, desde una perspectiva de los requerimientos específicos de la Norma ISO 9001:2000 hacia un Sistema de Gestión de Calidad, luego del estudio y análisis de las situaciones encontradas en los procesos administrativos de la Autoridad Unica de área del Parque Nacional Archipiélago de los Roques.

1.4. BASES CONCEPTUALES

Como quiera que el objetivo del presente proyecto se refiere básicamente al desarrollo documental de un diagnostico de AUA, es importante abordar, dentro del contexto de la presente propuesta, algunos términos generales usados o asociados a la misma, cuyas definiciones se describen a continuación:

Calidad
La totalidad de las características de una entidad que le confieren la amplitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

Gestión de la calidad
Conjunto de actividades de la función general de la dirección que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y se llevan a cabo por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco de sistema de la calidad.

Gestión total de la calidad
Forma de gestión de una organización, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros, y que apunta al éxito a largo plazo a través

de la satisfacción del cliente y a proporcionar beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad.

Política de calidad

Orientaciones y objetivos generales de una organización concernientes a la calidad, expresados formalmente por el mas alto nivel de la dirección. La política de calidad es un elemento de la política general y es aprobada por el más alto nivel de la dirección.

Proceso

Conjunto de procedimientos interrelacionados entre sí, asociados a una gestión particular del negocio que transforman elementos de entrada en elementos de salida para el logro de un objetivo final.

Procedimiento

Conjunto de actividades/pasos detallados, secuencialmente relacionados, asociados a un área específica dentro de un proceso, que transforman elementos de entrada en elementos de salida para el logro de un objetivo final, como parte de un proceso general.

Registros

Evidencias del funcionamiento de los procedimientos.

Mapa de Procesos

Diagrama general que representa de forma global los distintos procesos de negocio de una institución, los procedimientos asociados a cada proceso, sus enlaces internos y externos, el flujo de información, los insumos y productos de cada procedimiento, la secuencia lógica y cadena de valor del negocio. Permite visualizar el negocio en su totalidad y la desagregación de cada uno de sus procesos.

ANEXO C: PERFIL ESTRATEGICO 2001/2002

Perfil Estratégico de la Autoridad Unica de Area del Parque Nacional Archipiélago de los Roques MARN. 2001-2

VISIÓN:

CONVERTIR AL ARCHIPIELAGO DE LOS ROQUES EN UNA VITRINA DEL TURISMO AMBIENTAL DE VENEZUELA

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

I. Fortalecimiento institucional y Mejoramiento de Gestión de la AUA PNALR.

II. Optimización del sistema de concesiones otorgadas por la AUA PNALR.

III. Fortalecimiento institucional de la sociedad civil organizada en el PNALR.

IV. Consolidación de la Infraestructura básica y los Servicios Públicos prestado por la AUA PNALR.

V. Fortalecimiento de la estructura organizativa del Servicio Educativo y del Sistema de Información local

VI. Optimización del sistema coordinado de gestión para el ejercicio de la Guardería Ambiental y Seguridad Ciudadana.

VII. Promoción del Producto Turístico en el PN Archipiélago Los Roques

MISIÓN

La Autoridad Unica de Area (AUA) del Parque Nacional Archipiélago Los Roques (PNALR) es un servicio autónomo, sin personalidad jurídica y dotado de autonomía de gestión financiera y presupuestaria, adscrito al Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables, creado para gobernar las 221.120 Ha. que conforman el Parque. Para ello se debe coordinar con todas las instituciones públicas con atribuciones en el PNALR, con el fin de proporcionar los servicios básicos necesarios que permitan calidad de vida de los habitantes permanentes y ocasionales del PNALR. Para lo cual, cuenta con recursos financieros aportados por el ejecutivo y los que ingresa por el proceso de recaudación de la actividad turística y servicios públicos.

FACTORES CLAVES DE EXITO

- ✓ Apoyo Institucional
- ✓ Consolidación de un adecuado sistema de captación y/o recaudación de INGRESOS
- ✓ Desarrollo de un mecanismo transparente y eficaz de partición comunitaria
- ✓ Establecimiento de convenios / proyectos de investigación que permitan conocer la capacidad de carga real del PNALR y realizar una adecuada planificación para garantizar un modelo de aprovechamiento sustentable y sostenible, que favorezca un óptimo nivel de rentabilidad económica, social y ecológica de los recursos del PNALR

ACCIONES ESTRATEGICAS

1.1 Fortalecer los Niveles de Dirección Superior, Funcional y Operativo de la AUA

2.1 Evaluar, revisar y racionalizar las concesiones otorgadas por la AUA.

3.1 Fortalecer a las organizaciones localizadas y eestablecer mecanismos de participación de la sociedad civil organizada local en la gestión de la AUA.

4.1 Consolidar la infraestructura básica de los Servicios Eléctrico y de Agua Potable

4.2 Proyectar la infraestructura básica de los Sistema de Drenaje, y de Recolección y Tratamiento de Aguas Residuales.

4.3 Consolidar la infraestructura básica y la operatividad del Servicio de Recolección y Disposición de Basura, del Servicio Médico Asistencial, de los Servicio de Comunicaciones y de otros Servicios en el PN ALR.

5.1 Consolidar la infraestructura básica y la sistematización del Servicio Educativo.

5.2 Desarrollar estrategias de información para la conservación ambiental y promoción de las actividades turísticas en el PN ALR.

6.1 Optimizar los planes operativos de los entes de guardería ambiental y seguridad ciudadana que operan en el PN ALR.

6.2 Capacitar y entrenar al personal adscrito a los entes de guardería ambiental y seguridad ciudadana que operan en el PN ALR.

6.3 Diseñar un Plan de Contingencia para resguardo de la ciudadanía en casos de emergencia y/o desastre natural

7.1 Promover en el ámbito nacional e internacional los valores escénicos y la potencialidad turística del PN Archipiélago Los Roques

7.2 Mejorar la infraestructura y/o locaciones de atractivo turístico ubicadas en el PN ALR.

EXPECTATIVAS DE LOS ACTORES CLAVE

- ✓ Comunidad: resolución de sus problemas básicos, servicios, educación y una buena gestión del PNALR
- ✓ Turistas: Buenos servicios y calidad en el producto
- ✓ Instituciones: una buena coordinación
- ✓ MARNR: una buena gestión y ejercer la autoridad ambiental
- ✓ AUA: buenas condiciones de trabajo – calidad de vida

AMENAZAS

- ✓ La Situación Geográfica del PNALR
- ✓ Riesgo a mediano plazo de deterioro ambiental del Parque
- ✓ Ausencia de una evaluación del recurso pesquero
- ✓ Falta de un Plan de Investigación

OPORTUNIDADES

- ✓ Organismos de Cooperación Internacional interesados en apoyar
- ✓ La Alta Dirección de las Instituciones Públicas, apoyando la gestión
- ✓ La Nueva Constitución que soporta y establece como prioridad, la actividad principal que realiza el PNALR: el Turismo
- ✓ El PNALR es un importante destino turístico.

DEBILIDADES

- ✓ Desconocimiento de la capacidad de carga turística del PNALR
- ✓ Infraestructura de la AUA en los Roques

FORTALEZAS

- ✓ El amparo que la actual constitución da a las dos actividades principales del parque; Turismo (articulo 310) y Pesca (articulo 305) y al ambiente en sus artículos 127, 128 y 129.
- ✓ Autogestión financiera de la AUA - PNALR
- ✓ El Plan de Ordenamiento y Reglamento de Uso del PNALR, aprobado y validado positivamente por expertos
- ✓ Existencia de AUA que coordina las actuaciones de los Ministerios presentes en el PNALR
- ✓ La Estación Biológica en el PNALR con 30 años de funcionamiento

VALORES

- ✓ Desarrollo sustentable del PNALR
- ✓ Respeto por el habitante y por el turista
- ✓ Honestidad y transparencia en la gestión
- ✓ El Recurso Humano es importante para la gestión de la AUA - PNALR

ANEXO D: PLAN ESTRATEGICO 2001/2002

Evaluación Plan Estratégico 2001 de la Autoridad Unica de Area Parque Nacional Archipiélago de los Roques.
Actividades Previstas según Líneas de Acción y Objetivos Estratégicos

Introducción.

A partir de enero de 2000, la Autoridad Única de Área Parque Nacional Archipiélago Los Roques (AUA PN ALR) estableció dentro de sus prioridades de gestión la definición de los principios rectores (Visión, Misión, Valores y Líneas Estratégicas de acción) así como los Planes Estratégicos 2000 y 2001, como guía para el desarrollo de los procesos administrativos y operativos de esa unidad del MARN.

Para el 2000 se cumplió con el 90% de las acciones planificadas y la incorporación y ejecución de un número considerable de acciones que sin ser previstas, fueron oportunas y coadyuvaron al logro de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico 2000, la AUA PN ALR, acordó la continuidad de este procedimiento en el año 2001, con algunas modificaciones que permitieran mejorar los procesos y procedimientos, además de dar continuidad a las líneas de acción y sus respectivos objetivos estratégicos, mediante la ejecución de nuevas actividades y la continuación de aquellas que son inherentes a las funciones y atribuciones de esta unidad coordinadora.

El Plan Estratégico 2001-2 de la AUA PN ALR, fue elaborado siguiendo tres etapas metodológicas:

Etapa I. Diagnóstico Situacional

•Taller Participativo con el personal para la revisión de los principios rectores y definición de Mapa Estratégico 2001 de la AUA PN ALR.

•Entrevistas estructuradas para la evaluación de la gestión 2000 y aportes al plan 2001-2 de las organizaciones gubernamentales que desarrollan acciones coordinadas en el PN ALR.
Consulta documental de la Memoria de Gestión 2000 y del Informe de Avance del Proyecto titulado: *Biodiversidad y Desarrollo Sustentable en el PN Archipiélago Los Roques. (VITALIS, 2001)*

Etapa II. Revisión y validación participativa del Plan Estratégico 2001-2

•Análisis participativo con el personal de la AUA PN ALR de la versión preliminar del Plan Estratégico 2001, definición de responsabilidades para la ejecución del mismo.

Etapa III. Presentación del Plan Estratégico 2001-2 de la AUA PN ALR

•Presentación ante el Directorio Local del PN ALR.

•Presentación ante el Directorio Ampliado de la AUA PN ALR

•Presentación a la comunidad local en el PN ALR.

Esta evaluación se realizó con entrevistas semi estructuradas para medir la gestión 2001 y aportes al plan 2002-3 de las organizaciones gubernamentales que desarrollan acciones coordinadas en el PN ALR y personalidades. Consulta documental de la Memoria de Gestión 2001. Los resultados se presentan a continuación por línea de acción y objetivo estratégico.

I.- LINEA DE ACCIÓN: Fortalecimiento institucional y Mejoramiento de Gestión de la AUA PNALR.

OBJETIVOS ESTRATEGICO 1.1.- Fortalecer el Nivel de Dirección Superior de la AUA del PN ALR.

Con este objetivo se pretende crear un equipo de trabajo efectivo y eficiente y generar las condiciones de trabajo que propicie la flexibilidad, creatividad y compromiso con la institución y el Parque Nacional Archipiélago de los Roques.

- ✓ Revisión con el personal de los Principios Rectores de la AUA PN ALR
- ✓ Definición de las líneas de acción y plan estratégico 2001
- ❖ Co-gestión para la revisión del Marco Jurídico que permita un desarrollo sustentable PN ALR:
  - ✓ Co-gestión para la revisión del Plan de Ordenamiento del PN ALR, su Reglamento y Ordenanzas relacionadas
  - ➢ Proyecto de inclusión del Consejo Directivo Local en el Reglamento Interno de la AUA PN ALR
  - ➢ Co-gestión con INPARQUES y Ministerio de Infraestructura para puesta en marcha del Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental:
    - ♦ Estudios preliminares en el casco Urbano de El Gran Roque
    - ♦ Seguimiento de las acciones conjuntas de las Consultorías Jurídicas para la revisión y posterior aprobación del Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental.
  - ✓ Coordinación con Consultoría Jurídica del Ministerio del Ambiente para la creación de una Resolución conjunta entre MARN y MINFRA para regular la circulación de vehículos eléctricos en Los Roques.
  - ✓ Coordinación con el Ministerio de Turismo para la reglamentación de actividades turísticas en el PN ALR
  - ➢ Evaluación de los estudios científicos en las diferentes áreas de producción para la revisión del marco jurídico que regula el desarrollo sustentable en el PN ALR
- ✓ Mejoramiento de las relaciones de AUA con todas las instituciones que conforman el Directorio Local del PN ALR:
  - ✓ Continuidad del programa quincenal de reuniones del Directorio Local.
  - ✓ Apoyo al personal de la GN e INPARQUES mediante una asignación para alimentación, combustible, dotación de equipos de comunicación y mantenimiento de los mismos.
- ✓ Co-gestión de la AUA con otras Unidades del MARNR:
  - ✓ Co-gestión con la Unidad Nacional de Biodiversidad para el desarrollo de la Agenda Multisectorial para la Conservación de la biodiversidad en el PN ALR.
- ✓ Coordinación con otros organismos público (MINFRA, FEDE, CANTV, IPC, MEYD, SENIAT, IND, MT, FONVIS, USR, UCV)la ejecución de acciones estratégicas para las diferentes líneas de acción del plan 2201:
- ❖ Consolidar el funcionamiento de las sedes y los equipos de trabajo de la AUA:
  - ➢ Re-estructuración de la AUA en función de la gestión que se desarrollará según lo establecido en las líneas de acción.

- Constituir y Consolidar la sede de AUA en Los Roques. Fase I Proyecto para construir nuevas oficinas el área institucional mediante recuperación de edificación en el área Gubernamental.
  - ✓ Dotación de equipos y uniformes al personal de la AUA que labora en el PN ALR
  - ✓ Continuación del Proyecto de Reciclaje de Papel en Caracas

❖ Establecimiento de convenio conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Exteriores de acuerdos internacionales:

- Firma de acuerdo de cooperación entre España y Venezuela (Proyecto Araucaria):
  - ✓ Inicio de acciones correspondientes a los cinco componentes del Proyecto Araucaria: 1.- Gestión y Protección del Parque. 2.- Actividades Productivas. 3.-Infraestructura y Servicios Básico. 4.- Fortalecimiento Comunitario 5.- Gestión del Provecto.

- Diseño y aplicación de procedimientos administrativos relativos a solicitudes para el desarrollo de actividades en el PN ALR:
  - Tramitación de solicitudes permisos especiales:
    - Recepción y seguimiento de la permisología en el PN ALR: ventas de diferentes productos: charters, filmaciones y tomas fotográficas.
    - Tramitación de solicitudes de servicios provenientes de la comunidad organizada en El Gran Roque
- Logística y seguimiento para todos los eventos realizados por la AUA dentro y fuera del PN ALR:
  - Despedida de La Langosta (en Caracas y en Los Roques)
  - Cabildos abiertos
  - Convenios de cooperación nacional o internacional
  - Actos protocolares con personalidades nacionales e internacionales
- Simplificación de los Procedimientos Administrativos para mejorar los servicios y controles que ejecuta la AUA en el PN ALR:
  - Mejoramiento del proceso de acceso al PN y uso eficientemente de la información derivada del mismo:
    - Mejoramiento del procedimiento de entrada de persona al PN ALR
    - Mejoramiento del procedimiento de entrada de embarcaciones al PN ALR
    - Modificación de las tarjetas y/o planillas de ingreso de embarcaciones y personas al PN ALR
    - Creación de una base de datos para el ingreso de la data contenida en las tarjetas de ingreso al PN
    - Asignación a una persona de la AUA en Dos Mosquises para el monitoreo de entrada y salida de personas a esta área del PN ALR.
  - Tramitación de Permisos de Transporte de Combustible
  - Coordinación con las organizaciones del Directorio Local para el diseño y aplicación del procedimiento de traslado de heridos y/o enfermos a tierra firme en conexión con unidades hospitalarias de la región capital.
  - Redefinición y aplicación de procedimientos y normativa para el cumplimiento del tráfico y atraque de embarcaciones en todo el PN.
  - Aplicación del sistema de pre-pago de servicios en El Gran Roque

II. LINEA DE ACCIÓN: Optimización del sistema de concesiones otorgadas por la AUA PNALR.

OBJETIVO ESTRATEGICO 2.1: Evaluar, revisar y racionalizar las concesiones otorgadas por la AUA en el PN Archipiélago Los Roques.

- Actualización de la data relacionada con las concesiones actuales:
  - Continuidad del Sistema de Actualización de concesiones otorgadas para operar en El Parque Nacional Archipiélago Los Roques.
  - Revisión de expedientes de los Concesionarios

- Revisión de cánones de concesión y elaboración de las correspondientes Actas Modificatorias para ajustar las tarifas en coordinación con el Departamento de Ingresos Propios.
- Seguimiento y Control de las diferentes concesiones otorgadas para operar en PN ALR.

- Procesamiento y programación de las nuevas concesiones:
  - Coordinación con INPARQUES en el Régimen Legal de Concesiones para el desarrollo de actividades en el PN ALR (Posadas, kioskos, Campamentos, Restaurantes, Embarcaciones, Pesca Deportiva, Submarinismo, Deportes de Playa, Líneas Aéreas, Telecomunicaciones, Estación de Servicio).
  - Optimizar el procedimiento administrativo para la tramitación de concesiones ante la AUA PN ALR
- Tramitación de las solicitudes para nuevas concesiones.
- Actualización y regularización de las tarifas que se manejan con relación a los servicios y concesiones en el PN ALR

III. LINEA DE ACCIÓN: Fortalecimiento institucional de la sociedad civil organizada en el PNALR.

OBJETIVO ESTRATEGICO 3.1.: Fortalecer a las organizaciones localizadas en el PN ALR

- Asistencia técnica para profundizar en la definición del Mapa Estratégico para cada asociación local:
  - Elaborar el perfil funcional de cada una de las organizaciones que conviven en el PN ALR
  - Asistencia técnica para la consolidación de las organizaciones locales
  - Asistencia técnica para la reestructuración de las organizaciones locales si esto fuera necesario
- Fortalecimiento de la organización AsoProRoque:
  - Promoción e información sobre el PN ALR y sus servicios a través de los medios de comunicación
  - Co-gestión para la promoción institucional del producto turístico Los Roques
- Fortalecimiento de la organización Asociación de Pescadores:
  - Co-gestión con la Capitanía para acreditación y tramite de certificados de navegación en el PN ALR
- Fortalecimiento de la organización Asociación de Vecinos:
  - Co-gestión para la ampliación del ambulatorio de El Gran Roque.
  - Co-gestión para la organización de eventos tradicionales en El Gran Roque
- Fortalecimiento de la organización Asociación de Lancheros Turísticos:
  - Promoción e información sobre el PN ALR y sus servicios de transporte acuático a través de los medios de comunicación
  - Co-gestión con la Capitanía para acreditación y tramite de certificados de navegación en el PN ALR
- Fortalecimiento de la organización Asociación de Carretilleros:
  - Creación de la Asociación de Carretilleros locales
- Fortalecimiento de la organización Asociación de Veleros:

- Creación de la Asociación de Veleros.
- Fortalecimiento de la Comunidad Educativa local:
  - Apoyo al mejoramiento de las labores docentes en el Séptimo Grado.
  - Elaboración y ejecución de eventos con la comunidad escolar:
- Plan de trabajo con el Comité de Seguimiento del Plan de Protección Urbano Ambiental
- Plan de trabajo con la Comisión de Playas Muelles y Varaderos:
- Creación de la Asociación de Buceo del PN ALR.
- Creación de Aso-Bonefish mediante co-gestión con los concesionarios de Pesca Deportiva e INPARQUES
- Promoción comunitaria para la Creación del Comité Local de Salud

OBJETIVO ESTRATEGICO 3.2.: Establecer mecanismos de participación de la sociedad civil organizada local en la gestión de la AUA.

- Ejecución de actividades de consulta con la comunidad de El Gran Roque:
  - Consulta pública con las organizaciones locales
  - Consulta Publica para la presentación del Plan 2001
  - Presentación pública de los proyectos bajo el régimen de concesiones que se realizarán en el PN ALR
- Co-gestión con la comunidad para la ejecución de eventos deportivos, recreativos, culturales en la localidad de EL Gran Roque.
  - Fiestas Patrias.
  - Fiestas Patronales.
  - Participación de grupos culturales locales en los eventos alusivos a la veda de la Langosta en el PN ALR.
- Co-gestión con organizaciones locales y con el IND para la implantación de programas deportivos para la comunidad.

IV: LINEA DE ACCIÓN: Consolidación de la Infraestructura básica y los Servicios Públicos prestado por la AUA PNALR.

OBJETIVO ESTRATEGICO 4.1.: Consolidar la infraestructura básica del Servicio Eléctrico

- Mantenimiento preventivo y correctivos a la planta e instalaciones relacionadas con la producción de electricidad
- Mejoramiento del sistema de distribución de energía eléctrica.
- Formulación del proyecto de desarrollo integral del sistema eléctrico en El Gran Roque.
- Instalación de alumbrado público en la zona urbana de El Gran Roque
- Establecimiento de un sistema de Pre-pago para el servicio eléctrico.

OBJETIVO ESTRATEGICO 4.2.: Consolidar la infraestructura básica del Servicio de Agua Potable

- Mantenimiento preventivo y correctivos a las instalaciones, tanques de aguas, maquinarias y equipos de la Planta Desalinizadora.
- Mejoramiento del sistema de distribución de agua potable en El Gran Roque.

OBJETIVO ESTRATEGICO 4.3.: Proyectar la infraestructura básica de los Sistema de Drenaje, y de Recolección y Tratamiento de Aguas Residuales.

- Presentación del proyecto del sistema de recolección de drenaje superficial.
- Inicio de obras referidas del sistema de distribución de agua potable, recolección y tratamiento de aguas servidas

OBJETIVO ESTRATEGICO 4.4.: Consolidar la infraestructura básica y la operatividad del Servicio de Recolección y Disposición de Basura.

- Continuación del Programa de Clasificación, Comercialización y Traslado a tierra firme de la basura reciclable.
- Comercialización de la basura trasladada a tierra firme.
- Desarrollo de una campaña de concienciación ciudadana referido a la clasificación y disposición de residuos sólidos.
- Puesta en marcha de un sistema de quemadores ecológicos
- Adquisición de un sistema de picadora de residuos plásticos
- Adquisición de equipos para la trituración de vidrio y compactación de latas.

OBJETIVO ESTRATEGICO 4.5.: Consolidar la infraestructura básica y la operatividad del Servicio Médico Asistencial.

- Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento médico asistencial existente:
  - Co-gestión con el Plan Bolívar 2000 para la ampliación del ambulatorio de El Gran Roque.
  - Co-gestión para el suministro de material odontológico
- Mejoramiento de los servicios médicos asistenciales existentes:
  - Continuidad del acuerdo AUA PN ALR - Universidad Central de Venezuela para el Servicio Odontológico en El Gran Roque.
  - Co-gestión con otros organismos para el equipamiento del ambulatorio con el mobiliario y equipos requeridos para un mejor servicio (RX, laboratorio clínico, teléfono, radio)
  - Seguimiento de la solicitud presentada ante el FONVIS para la ampliación por equipamiento del servicio odontológico a través de la Universidad Central de Venezuela
- Coordinación del operativo que realizará el Ministerio de Salud y Desarrollo Social en la zona:
  - Supervisión sanitaria de posadas y restaurantes ubicados en el PN ALR
- Co-gestión conjunta con organismos locales para la ubicación y funcionamiento de una unidad de Defensa Civil

- Co-gestión con el MSDS para la asignación de personal auxiliar (médicos y/o paramédicos) en temporadas de alta afluencia de turistas.
- Continuidad del programa 1% de producción de las posadas para el sector salud local
- Creación de un economato local con sección de expendio de medicinas bajo prescripción médica a los lugareños

OBJETIVO ESTRATEGICO 4.6.: Consolidar la infraestructura básica y la operatividad de los Servicio de Comunicaciones.

- Co-Gestión para el Mejoramiento del Servicio Telefónico:
  - Coordinar con CANTV el funcionamiento de la Red de Teléfonos Básica:
    - Mejoramiento y ampliación Puesta en marcha de la red de telefonía básica.
- Co-gestión con CONATEL para concretar aspectos legales referidos a la emisora local y estudiar la posibilidad del financiamiento de la misma.
- Crear una central de comunicación vía Internet.
- Co-Gestión para el mejoramiento del Servicio Postal.
  - Estudios preliminares para la asignación y remodelación del local para el funcionamiento de las Oficinas de IPOSTEL
  - Apertura de las oficinas y servicios de IPOSTEL en El Gran Roque
- Mejoramiento de la Infraestructura de la Vialidad local:
  - Creación de un sistema de toponimia: Fase II. Señalización con la toponimia.
  - Construcción de aceras y brocales
  - Diseño y puesta en marcha de un programa de ornato público
- Co-gestión con otros organismos y organizaciones locales el mejoramiento de la infraestructura relativa al Transporte Acuático:
  - Consolidación y mantenimiento de los muelles existentes en el PN ALR.
  - Mantenimiento del muelle de carga pesada en el área de Servicio de El Gran Roque
  - Instalación de boyas para anclaje de embarcaciones
  - Regularización del servicio de suministro de combustible Gasolina/Gasoil a través de concesión, instalación y puesta enmarca de la estación de servicio.
- Mejoramiento de la infraestructura para el Tránsito Aéreo:
  - Coordinación con MINFRA la ejecución de obras que hayan sido incluidas en el presupuesto 2001 de la Dirección de Aeropuertos: repavimentación de la pista, estacionamiento, torre de control y estación de bomberos.
- Co-Gestión para mejoramiento de los medios de comunicación local

OBJETIVO ESTRATEGICO 4.7.: Consolidar la infraestructura básica y la operatividad otros Servicios en el PN ALR.

- Apertura de la agencia bancaria en El Gran Roque:
- Regularizar el servicio religioso

- Establecer contacto con la organización de Alcohólicos Anónimos para el diseño de una estrategia local que permita minimizar el problema en la población
- Co-gestión para el mejoramiento de los puestos de Guardaparques en el PN ALR:
  - Remodelación del puesto en Krasky
  - Construcción de los puestos en Dos Mosquises, Carenero, Cayo Pirata
- Puesta en marcha de la Ferretería Marina
- Desarrollo de un operativo de esterilización de animales domésticos locales (perros y gatos)
- Coordinación con otros organismos para la aplicación de un sistema de pensión para los ancianos de la comunidad localizada en el PN ALR
- Acondicionamiento de la UE del PN ALR
- Co-gestión con organismos locales para el mejoramiento de locales y áreas deportivas

V. LINEA DE ACCIÓN: Fortalecimiento de la estructura organizativa del Servicio Educativo y del Sistema de Información local.

OBJETIVO ESTRATEGICO 5.1.: Consolidar la infraestructura básica y la sistematización del Servicio Educativo en el PN ALR

- Optimización los procesos de Educación Formal en el PN ALR:
  - Co-Gestión para la apertura del Octavo Grado de Escuela Básica en la Unidad Educativa local:
    - Reuniones de enlace con Ministerio de Educación, Dirección del Núcleo Rural Local
    - Implantación del Octavo Grado de Escuela Básica.
  - Gestión ante el Ministerio de Educación para la apertura del octavo grado en la comunidad de El Gran Roque
  - Co-gestión para implantar el servicio de atención psicopedagógica
  - Co-gestión para la implantación del Sistema de Educación para Adultos:
    - Seguimiento a la solicitud presentada ante el Ministerio de Educación para el inicio de educación para adultos
  - Seguimiento del Proyecto con CANTV, MICROSOFT y HP para la creación de una Cyber-Aula
    - Instalación del servicio en la Unidad Educativa local.
  - Capacitación de docentes:
    - Coordinación para el entrenamiento de los docentes en materia de desastre con Defensa Civil
    - Co-gestión con el ME para el desarrollo de talleres de didáctica para los docentes del Séptimo Grado
    - Continuación del acuerdo de cooperación con la Univ. Simón Rodríguez para la profesionalización de los docentes de la UE del PN ALÑR.
  - Continuidad del Convenio con FEDE para la refacción de la Unidad Educativa local.
  - Dotación de libros, juegos didácticos y mobiliario para la biblioteca y otros servicios de la Unidad Educativa local por aportes de organizaciones nacionales y/o internacionales
- Fortalecimiento de los procesos de Educación No Formal en el PN ALR:

- Capacitación en el Área de Mercadeo Turístico y Atención al Cliente para Guías, lancheros y personal operativo de posadas locales:
- Capacitación a la población local en aspecto medio-ambientales:
- Contacto con diferentes instituciones de carácter benéfico para solicitar apoyo en material (impreso y audiovisual) para impulsar, en Los Roques, la educación en diversos tópicos, tal como las drogas, la maternidad infantil, cuidado de los niños, etc.
- Programa de Capacitación en materia de organización comunitaria y fortalecimiento organizacional para las organizaciones civiles locales
- Coordinar con INTEGRARTE la ejecución del Programa Educación y Cultura

- Desarrollo de una campaña de concienciación dentro de la comunidad acerca de los valores escénicos y naturales presentes en el PN ALR.
- Ejecución de un Taller de Planificación Familiar.
- Desarrollo de un Taller de Orientación Familiar en materia de prevención del consumo de drogas y alcohol
- Coordinar con Defensa Civil el diseño y puesta en marcha de un programa de entrenamiento de la población para acciones estratégicas en caso de emergencias o desastres naturales
- Coordinar con el personal del Ambulatorio local la ejecución de un programa de formación comunitaria en materia de salud con participación directa de los líderes naturales de la comunidad.

OBJETIVO ESTRATEGICO 5.2.: Desarrollo de estrategias de información para la conservación ambiental y promoción de las actividades turísticas en el PN ALR.

- Edición de material informativo sobre el PN ALR
- Impresión y distribución del boletín informativo "A toda Vela" con información de los avances de gestión de la AUA.
- Impresión y distribución del periódico trimestral "Archipiélago Roqueño", dirigido a todos los habitantes y visitantes del Parque.
- Montaje de exposiciones de arte en la Comisaría, dirigida a locales y visitantes:
  - Planificación para el autofinanciamiento de exposiciones con fines turísticos.
- Continuidad del programa de información anti-drogas con cooperación de la Guardia Nacional dirigido a los diferentes sectores de la comunidad de El Gran Roque.
- Diseño y aplicación de un Programa de Información y Educación Ambiental orientado hacia los diferentes sectores de la comunidad:
  - Divulgación a los sectores interesados directos de las investigaciones científicas relacionadas con las poblaciones de langosta, botuto y especies comerciales de la zona
- Continuidad del Programa de actividades culturales en El Gran Roque, dirigida a turistas y lugareños

VI. LINEA DE ACCION: Optimización del sistema coordinado de gestión para el ejercicio de la Guardería Ambiental y Seguridad Ciudadana.

OBJETIVO ESTRATEGICO 6.1.: Optimización de los planes operativos de los entes de guardería ambiental y seguridad ciudadana que operan en el PN ALR.

- Dar cumplimiento al Plan de Ordenamiento, su Reglamento y Ordenanzas, y al Marco Jurídico que permita un desarrollo sustentable PN ALR.
- Apoyo a las labores de Guardería Ambiental desarrolladas en el PN ALR por parte de INPARQUES, GN y Armada venezolana:
  - Establecimiento de pautas para el trabajo coordinado en comisiones conjuntas de las organizaciones locales competentes para las labores de vigilancia y control dentro del PN ALR
  - Dotación de equipos para el buen funcionamiento del personal que ejecuta Guardería Ambiental en el PN ALR
  - Mejoramiento de la coordinación interinstitucional para las labores de guardería ambiental y seguridad ciudadana en el PN ALR:
  - Sistematización del proceso de guardería y patrullaje en el PN ALR
  - Definición y ejecución coordinada de las organizaciones gubernamentales locales de los procedimientos para el uso de embarcaciones y equipos especializados para operaciones de guardería y control.
  - Coordinar un plan piloto durante todo el año y en concordancia con las autoridades de Capitanía para mejorar y aplicar el procedimiento de revisión de las condiciones legales de las embarcaciones y personal de patrones en el área.
  - Co-gestión con la Armada la reparación de unidades flotantes que aumenten la flota local destinada a la vigilancia y control en el PN ALR.
- Co-evaluación periódica y conjunta con todos los entes que realizan labores de vigilancia y control, así como labores de seguridad ciudadana en el ámbito del PN ALR.

OBJETIVO ESTRATEGICO 6.2.: Capacitación y entrenamiento del personal adscrito a los entes de guardería ambiental y seguridad ciudadana que operan en el PN ALR.

- Ejecución conjuntamente con el GN de un taller para el personal de las organizaciones gubernamentales presentes en el PN ALR, con énfasis en el personal de la AUA e INPARQUES, sobre procedimientos administrativos de admisión al PN ALR tanto de individuos como de embarcaciones.
- Apoyar las iniciativas propuesta por la Armada venezolana relacionadas con la búsqueda de opciones, conjuntamente con otras unidades flotantes de otros entes gubernamentales y privados del área, estableciendo un plan piloto de auxiliares de guardacostas.

VI. LINEA DE ACCION: Optimización del sistema coordinado de gestión para el ejercicio de la Guardería Ambiental y Seguridad Ciudadana.

OBJETIVO ESTRATEGICO 6.3.: Diseñar un Plan de Contingencia para resguardo de la ciudadanía en casos de emergencia y/o desastre natural

- Co-gestión con las organizaciones gubernamentales locales para la asignación de recursos financieros y equipos requeridos en caso de emergencia y/o desastre natural
- Diseño de planes de contingencia en caso de: traslado de heridos y/o enfermos graves; mar de leva; contaminación; epidemia; incendio en la zona urbana; accidente aéreo en la pista; embarcación encallada; incidente marítimo
- Coordinación de procesos y procedimientos para los planes de contingencia ante emergencias y/o desastres naturales

VII. LINEA DE ACCION: Promoción del Producto Turístico en el PN Archipiélago Los Roques

OBJETIVO ESTRATEGICO 7.1.: Promover en el ámbito nacional e internacional los valores escénicos y la potencialidad turística del PN Archipiélago Los Roques.

- Creación del "Producto: Los Roques" basado en la imagen institucional de turismo sustentable
  - Organización y desarrollo del "Press Trip" con medios de comunicación impresos y audiovisuales.
  - Recopilación de los artículos de prensa publicados en los diferentes medios y realización del archivo de prensa.
  - Diseño de las estrategias comunicacionales de la AUA. Para el lapso 2001 -2002
  - Apoyo periodístico a la Dirección General de Prensa y participación en medios audiovisuales
  - Mantenimiento del archivo fotográfico del PN ALR para dar apoyo visual a las publicaciones de la AUA y/o a los medios de comunicación.
  - Envío de artículos sobre el PN ALR a diferentes revistas y periódicos.
  - Organización y coordinación de eventos especiales para la difusión a nivel nacional del período de veda de la langosta en el PN ALR (Bienvenida y Despedida de la Langosta).
  - Co-gestión con CORPOTURISMO, para la evaluación de los operadores turísticos (funcionamiento y cumplimiento de disposiciones legales)
  - Evaluar la presentación de propuestas de financiamiento de proyectos del área turismo ante el Fondo Mixto de Desarrollo Turístico.
  - Promoción del "Producto: Los Roques" en ferias y/o eventos Internacionales:
    - Estudio de costos para la preparación de una publicación de distribución en las ferias internacionales de turismo acerca del potencial turístico del PN ALR.
  - Participación de representante de la AUA PN ALR en eventos internacionales de interés para la promoción del Producto Turístico Los Roques
- Conjuntamente con CORPOTURISMO edición de una publicación para su distribución en eventos internacionales de turismo.
- Postulación del PN ALR al premio a la Innovación y Sostenibilidad del Producto Turístico de la Organización de Turismo del Caribe (OTC).
- Información del PN ALR en páginas web:
  - Lanzamiento y mantenimiento de la página WEB del PN ALR

- Diseño de plan de promoción institucional del Producto Turístico Los Roques a través de la web.

OBJETIVO ESTRATEGICO 7.2.: Mejoramiento de la infraestructura y/o locaciones de atractivo turístico ubicadas en el PN ALR.

- Co-gestión con el Instituto del Patrimonio Cultural, INPARQUES y la Universidad Simón Bolívar para el rescate del Faro Holandés como atractivo turístico local:
  - Reuniones de evaluación para el proyecto de restauración del Faro Holandés
  - Firma de convenio y ejecución del Programa de restauración
- Co-gestión con el Instituto del Patrimonio Cultural, NPARQUES y la Universidad Simón Bolívar para la realización del Centro de Información
  - Reuniones de evaluación para el proyecto para la realización del Proyecto Museo Antropológico y Arqueológico de la Pesca.
  - Firma de convenio e inicio de las acciones descritas en el proyecto aprobado
- Co-gestión con INPARQUES para la construcción del Sendero de Interpretación de la Piscina:
  - Definición de los términos de cooperación y diseño del sendero de interpretación
  - Construcción del Sendero de Interpretación en el lugar La Piscina, Cayo Los Franciskys en el marco de las acciones del Programa Araucaria (AECI).

ANEXO E: INSTRUMENTO UTILIZADO

ENCUESTA DE PROCESOS

Fecha:

INTEGRITAS Consultores

Procedimiento:

INSTRUCCIONES

NOMBRE DEL ENCUESTADO:

FORMA 01 - INSUMOS / PRODUCTOS

Esta forma tiene como objetivo obtener información acerca de los Insumos y Productos referidos al Procedimiento en cuestión.

CAMPOS:

Insumos-Indique el nombre del Insumo. Entiendase por Insumos a la Información, bajo cualquier medio, que es utilizada por ud. en la ejecución de sus actividades. Anexe muestras representativas de los Insumos a esta forma.

Proveedor-Indique el nombre de la organización de donde proviene el Insumo, o en caso de que provenga de algún ente externo, el nombre del mismo.

Evaluación de Calidad-Indique su apreciación de la calidad de los insumos que recibe dentro de una escala del 1 al 5, en la cual 1 es la mínima calidad y 5 la máxima.

Productos-Indique el nombre del Producto. Entiendase por Producto a la Información, bajo cualquier medio, generada por ud. como resultado de sus actividades, la cual es destinada a otras personas en la ejecución de otros procedimientos. Anexe muestras representativas de los Productos.

Cliente-Indique el nombre de la organización a donde es enviado el Producto, o en caso de que sea enviado a algún ente externo, el nombre del mismo..

Estimación Porcentaje-Indique el Porcentaje que representa el producto con respecto al total de productos. Calcule dicho porcentaje mediante los tiempos de desarrollo de ese producto en relación al tiempo total de desarrollo de todos los productos.

ANEXE: REGISTROS (SALIDAS) INDICADOS, CON INFORMACIÓN.

FORMA 02 – MACRO-ACTIVIDADES

CAMPOS:

No: Correlativo numérico de actividades.

Definición de la Macro-Actividad: Enuncie brevemente las macro-actividades.

% Esfuerzo: Indique en porcentajes el esfuerzo de dedicación aproximado de tiempo a la realización de las macro-actividades señaladas.

ANEXE: DOCUMENTOS ESCRITOS DE LO QUE SE HACE (SI EXISTEN) Y MUESTRAS DE REGISTROS GENERADOS (CON INFORMACIÓN).

FORMA 03 - PROBLEMAS Y MEJORAS

Esta forma tiene como objetivo obtener información acerca de los problemas potenciales y/o situaciones susceptibles de mejoras y las respectivas sugerencias para cada caso. CAMPOS: Autoexplicativos

ENCUESTA DE PROCESOS

PAG. DE

INTEGRITAS Consultores

Procedimiento:

FORMA 01 - INSUMOS / PRODUCTOS

INSUMOS	Proveedor	Evaluación de Calidad (1 al 5)	Frecuencia

PRODUCTOS	Cliente	Estimación Porcentaje

ENCUESTA DE PROCESOS

PAG. DE

INTEGRITAS Consultores

Procedimiento:

FORMA 02 – MACRO-ACTIVIDADES

No.	DEFINICIÓN DE LA MACRO-ACTIVIDADES (etapas principales del procedimiento)	% Esfuerzo

ENCUESTA DE PROCESOS

PAG. DE

INTEGRITAS Consultores

Procedimiento:

FORMA 03 - PROBLEMAS Y MEJORAS

Descripción del Problema/Situación Susceptible de Mejora	Posibles Causas	Proposición de Mejora / Descripción de la Idea

ANEXO F: REGISTROS PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

1. Oferta de Servicios Empleados	**R1**
2. Oferta de Servicios Obreros	**R1**
3. Ficha de Identificación de Personal	**R2**
4. Establecimiento y seguimiento de los objetivos de desempeño	**R3**
5. Evaluación de desempeño empleados	**R4**
6. Evaluación de desempeño obreros	**R4**

Formato: R1

Oferta de Servicios

(Personal Obrero)

DIRECCION DE PERSONAL
DIVISION DE RELACIONES LABORALES
MARNR

OFERTA DE SERVICIOS

* Personal Obrero Rg

DATOS PERSONALES

1) APELLIDOS: | 2) NOMBRES: | 3) CEDULA DE IDENTIDAD:

4) LUGAR DE NACIMIENTO: | 5) FECHA DE NACIMIENTO: / / | 6) EDAD:

7) NACIONALIDAD: ☐ VENEZOLANO ☐ EXTRANJERO | 8) TIEMPO EN EL PAIS: | 9) PESO: | 10) ESTATURA:

11) DIRECCION PERMANENTE: | 12) TELEFONO:

13) OTRA DIRECCION PARA LOCALIZARLO: | 14) TELEFONO:

FOTO

15) ESTADO CIVIL: ☐ SOLTERO ☐ CASADO ☐ DIVORCIADO ☐ VIUDO ☐ CONCUBINO

16) SEXO: ☐ M ☐ F

17) APELLIDOS Y NOMBRES DEL CONYUGE: | 18) CEDULA DE IDENTIDAD: | 19) OCUPACION:

DATOS DE IDENTIFICACION

20) DOCUMENTO	21) NUMERO	22) FECHA	23) EXPEDIDO POR
LIBRETA MILITAR		/ /	
CARNET SEGURO SOCIAL		/ /	
CEDULA ELECTORAL		/ /	
		/ /	

EDUCACION

24) NIVEL	25) ESPECIALIDAD	26) AÑOS CURSADOS	27) ESTUDIA		28) TITULO	
PRIMARIA		1 2 3 4 5 6				
SECUNDARIA		1 2 3 4 5				
TECNICA		1 2 3 4 5				
COMERCIAL		1 2 3 4 5				
UNIVERSITARIA		1 2 3 4 5 6				

EMPLEOS ANTERIORES COMENZANDO POR EL ULTIMO

29) MINISTERIO, EMPRESA O PATRONO	30) CARGOS DESEMPEÑADOS	31) DESDE	32) HASTA	33) TELEFONO
		/ /	/ /	
		/ /	/ /	
		/ /	/ /	

CURSOS DE ADIESTRAMIENTO

34) INSTITUTO O ESCUELA	35) TIPO DE CURSO	36) FECHA
		/ /
		/ /
		/ /
		/ /

37) HABILIDAD EN USO DE EQUIPOS-HERRAMIENTAS

Formato: R1

Oferta de Servicios

(Personal empleado)

R1

Personal Empleado RH1

MARNR

OFERTA DE SERVICIOS

A. IDENTIFICACION:

A.1 APELLIDOS: | NOMBRES: | A.2 CEDULA DE IDENTIDAD: | FOTO

A.3 NACIONALIDAD: VENEZOLANO ☐ EXTRANJERO ☐ | A.4 SI ES NATURALIZADO INDIQUE LA: FECHA: Nº GACETA OFICIAL: | A.5 LUGAR DE NACIMIENTO: (PAIS, ESTADO)

A.6 FECHA DE NACIMIENTO: | A.7 EDAD: | A.8 SEXO: MASCULINO ☐ FEMENINO ☐ | A.9 ESTADO CIVIL: SOLTERO ☐ DIVORCIADO ☐ VIUDO ☐ CASADO ☐ CONCUBINO ☐ | A.10 TRABAJA SU CONYUGE EN LA ADMIN. PUBLICA: ORGANISMO:

A.11 DIRECCION HABITACIONAL: | TELF:

A.12 OTRA DIRECCION DONDE LOCALIZARLO: | TELF:

A.13 TRABAJARIA EN EL INTERIOR: ☐ SI ☐ NO | A.14 ESPECIFIQUE LOCALIDAD: | A.15 FECHA DISPONIBLE:

B. EDUCACION:

B.1 EDUCACION FORMAL:

	INSTITUTO, LOCALIDAD	ESPECIALIDAD	FECHAS DESDE	HASTA	ULTIMO AÑO APROBADO	GRADUADO?
B.1.1 PRIMARIA						SI ☐ ESTUDIANDO ☐ NO ☐
B.1.2 EDUC. MEDIA CICLO BASICO DEL 1ro AL 3ro AÑO						SI ☐ ESTUDIANDO ☐ NO ☐
B.1.3 EDUC. MEDIA CICLO DIVERSIFICADO DEL 4to AL 5to O 6to AÑO						SI ☐ ESTUDIANDO ☐ NO ☐
B.1.4 EDUC. SUPERIOR. TECNICO SUPERIOR, UNIVERSITARIA						SI ☐ ESTUDIANDO ☐ NO ☐
B.1.5 POST GRADO						SI ☐ ESTUDIANDO ☐ NO ☐

B.2 CURSOS TOMADOS: (ADIESTRAMIENTO EN SERVICIO, CAPACITACION)

DENOMINACION	INSTITUCION, LOCALIDAD	DURACION (total horas)	FECHA

B.3 TITULOS O CERTIFICADOS OBTENIDOS:

B.4 ASOCIACIONES TECNICAS O PROFESIONALES: | B.5 IDIOMAS QUE CONOCE UD. ADEMAS DEL CASTELLANO: ☐ SABE ☐ BIEN ☐ LEE ☐ REG. ☐ ESCRIBE ☐ REG.

B.6 HABILIDADES EN EL USO DE HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES (especifique)

B.7 OTRAS DESTREZAS O HABILIDADES

Formato: R2
Ficha de Identificación del Personal

R2

R2

FICHA DE IDENTIFICACION DEL PERSONAL

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

DIRECCIÓN: _____

_____

_____

CEDULA DE IDENTIDAD N°: _____

FECHA DE NACIMIENTO: ____/____/____

TELEFONOS: _____

FECHA DE INGRESO: ____/____/____

SUELDO / SALARIO MENSUAL: (Bs: _____)

COMPENSACIONES: (Bs. _____)

TIPO DE PERSONAL: _____

CARGO: _____

OBSERVACIONES: _____

_____

_____

_____

Formato: R3

Establecimiento y Seguimiento de los Objetivos de Desempeño Individual

ESTABLECIMIENTO Y SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

DATOS DEL EVALUADO :

APELLIDOS Y NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	CARGO	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA

ESTABLECIMIENTO Y REVISION DE LOS O.D.I.

OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	PRIMERA REVISION	SEGUNDA REVISION	TERCERA REVISION

FIRMAS :

EVALUADO	EVALUADOR	FECHA

R3

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
NIVEL ADMINISTRATIVO

PERIODO EVALUADO : DESDE

D	M	A

HASTA

D	M	A

SECCION "A"
DATOS DE IDENTIFICACION

1- DATOS DEL EVALUADO		
APELLIDOS Y NOMBRES :		
CÉDULA DE IDENTIDAD :	CODIGO DE NOMINA :	
TITULO DEL CARGO :	GRADO :	COD. DE CLASE :
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA :		

2.- DATOS DEL EVALUADOR	
APELLIDOS Y NOMBRES :	
CEDULA DE IDENTIDAD :	CODIGO DE NOMINA :
TITULO DEL CARGO :	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA :	

3.- DATOS DEL SUPERVISOR DEL EVALUADOR	
APELLIDOS Y NOMBRES :	
CEDULA DE IDENTIDAD :	CARGO :

- El presente instrumento debe ser llenado por el supervisor inmediato en bolígrafo, letra de imprenta y sin correcciones.
- Para llenar cada Sección se recomienda leer detenidamente las instrucciones correspondientes.

Formato: R4
Evaluación del Desempeño
(Empleados)

Formato: R4
Evaluación del Desempeño
(Obreros)

EVALUACIÓN DE EFICIENCIA

1 - 7

PERSONAL OBRERO

FECHA: / /

DATOS DEL EVALUADO	APELLIDOS Y NOMBRES		CÉDULA DE IDENTIDAD
TITULO DEL PUESTO	CÓDIGO	FECHA DE INGRESO	TIEMPO EN EL PUESTO
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	UBICACIÓN GEOGRÁFICA		
FECHA DE EVALUACIÓN	AREA OCUPACIONAL		
DESDE: / / HASTA: / /			

DATOS DEL EVALUADOR	APELLIDOS Y NOMBRES
DENOMINACIÓN DEL CARGO	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA

INSTRUCCIONES:

- LA EVALUACIÓN DEBE SER LLENADA POR EL SUPERVISOR INMEDIATO EN BOLÍGRAFO Y SIN CORRECCIONES
- CADA FACTOR DEBE SER EVALUADO DE MANERA INDEPENDIENTE DEL RESTO DE LOS OTROS FACTORES
- LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNO DE LOS FACTORES DESCRITOS Y MARQUE CON UNA EQUIS (X) EN EL RECUADRO CORRESPONDIENTE LA ALTERNATIVA QUE MEJOR REFLEJE LA ACTUACIÓN DEL TRABAJADOR EVALUADO.
- MARQUE SOLO UNA ALTERNATIVA POR FACTOR.
- CUANDO EL TRABAJADOR DESEMPEÑE UN PUESTO DE TRABAJO DE NIVEL OBRERO CALIFICADO O NO CALIFICADO, EVALUÉ LOS OCHO (8) PRIMEROS FACTORES.
- CUANDO EL TRABAJADOR DESEMPEÑE UN PUESTO DE TRABAJO DE NIVEL SUPERVISORIO, EVALUÉ TODOS LOS FACTORES.
- SU APRECIACIÓN DEBE REFLEJAR UNA OPINIÓN HONESTA E IMPARCIAL DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR. NO PERMITA QUE LOS SENTIMIENTOS PERSONALES Y PREJUICIOS INFLUYAN EN LA EVALUACIÓN

ANEXO G: REGISTROS PROCESO DE COMPRAS

COMPRAS

1. Requisición de materiales o servicios	**C1**
2. Análisis de Precio	**C2**
3. Orden de Compra	**C3**
4. Relación de Consumibles en Existencia	**C4**

Formato: C1

Requisición de materiales o servicios

C 1

AUTORIDAD UNICA DE AREA LOS ROQUES REQUISICION DE MATERIALES Y/O SERVICIOS	REQ. N°:	O/C ☐
	FECHA:	O/S ☐

PARTAMENTO SOLICITANTE:

CCION DE USO Y/O MAQUINA:

CANT.	DESCRIPCION DEL MATERIAL O TRABAJO	UNIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL

OBSERVACIONES:

SOLICITADO POR:	AUTORIZADO POR:

Formato: C2

Análisis de Precio

C2

Republica Bolivariana de Venezuela
Ministerio Del Ambiente
A.U.A. Los Roques.
Departamento De Compras.
Ref.- Análisis de Precio.

Caracas 05 de Marzo de 2002

ANÁLISIS DE PRECIO

Estimados Sres:

Se hizo el respectivo levantamiento de información para la adquisición de 1.500 Bolsas Negras De Polietileno de 40 kilos, con densidad B-14, para ser utilizadas en el área de reciclaje, de acuerdo con lo especificado en la orden de requisición anexa procedente desde Los Roques, los resultados derivados de esta investigación fueron los siguientes, se consultaron diferentes proveedores, y se analizaron tres cotizaciones, de las cuales, la facilitada por la empresa **Distribuidora Incar 99, C.A. (Antiguo Proveedor),** fue la mejor licitación propuesta, al presentar los mejores precios de la plaza, ofrecer los productos de mejor calidad, e incluso es necesario resaltar que el precio total de la cotización es más bajo que el precio anterior proporcionado por ellos mismos. Por otra parte, el monto especificado en la cotización anexa, es solo si se cancela de contado al momento de adquirir la mercancía. El precio base o anterior de este producto es de Bs. 222.000,00.

A continuación se presenta la tabla de precios de forma detallada:

Proveedor Consultado	**Distrib. Incar 99, C.A.**	**Polietileno Los Palos Grandes**	**Plásticos Villate, C.A.**
Articulo (s) Solicitado (s)	Bolsas De Polietileno	Bolsas De Polietileno	Bolsas De Polietileno
Cantidad Solicitada	1.500 Unid.	1.500 Unid.	1.500 Unid.
Total (Bs.)	160.500,00	202.500,00	270.000,00
Total I.V.A. Bs.	23.272,50	29.362,50	39.150,00
Total a Cancelar (Bs.)	**183.772,50**	**231.862,50**	**309.150,00**

Atentamente,
Departamento De Compras

Realizado por,
Wolfang Urbaneja
Asistente de Compras

Revisado por,
Mirangel Aguilar Rodríguez
Jefe De Compras

Formato: C3

Orden de Compra

C3 ✓

MARNR

ORDEN DE COMPRA

AUTORIDAD UNICA DE AREA LOS ROQUES
RIF. G-20000015-5

1) ORDEN Nº	FECHA:
0041	24/01/2002

2) REQUISICION

A)Nº	b) Fecha:	c) Renglones:
		01

E DEL PROVEEDOR: IBUIDORA JORE, C.A.	5) Nº REGISTRO CONTRALORIA: / 6) Nº REGISTRO COMPRAS:
CION: Perú entre 5ta. Y 6ta. Avenida – Catia	8) Nº LICITACION: / 9) Nº COTIZACION:
R DE ENTREGA: RA EL CLIENTE	11) FECHA: / 12) GARANTIA:
E DESPACHO: ESTRE	14) CONDICIONES DE PAGO: A Crédito

16) ESPECIFICACIONES	17) UNIDAD	18) CANTIDAD	19) PRECIO UNITARIO Bs.	20) PRECIO TOTAL Bs.
Aceite 15W40 Diesel Marca Whiz	Tamb.	01	186.704,34	186.704,34
Aceite Hidráulico 68 Marca Whiz	Tamb.	01	130.932,44	130.932,44
SUB TOTAL				317.636,78
IV.A. 14,5%				46.057,33
DESCUENTO 10%				36.369,41
Factura Nro. 6029				

DE PAGO	22) IMPUTACION PRESUPUESTARIA												23) TOTAL Bs. 327.324,70
	a) COD. T	b) AÑO	c) U.P	d) CODIGO PRESUPUESTARIO SECT.	PROG.	SUB PROG.	PROY.	PART.	e) CODIGO ESTADISTICO OBRA	SUB-PART GENERICA	SUB-PART. ESPECIFICA	ACTIVIDAD	24) TOTAL EN LETRAS
A:		2002			01				04	02	06	06	TRESCIENTOS VEINTISIETE MIL TRESCIENTOS VEINTICUATRO BOLIVARES CON SETENTA CENTIMOS.

EFE DE COMPRAS:	26) AUTORIZADO POR:	NOTA AL PROVEEDOR:	27) RECIBIDO PROVEEDOR:
angel Aguilar Rodríguez	DIRECTOR GENERAL SECTORIAL ing. RICARDO PETIT ARRIETA (FIRMA Y SELLO)	FAVOR REMITIR FACTURA: 1) ORIGINAL Y 5 COPIAS INDICANDO DATOS DE LAS CASILLAS (1) A (8). 2) ELABORE UNA FACTURA POR CADA ORDEN DE COMPRA. 3) INDIQUE EL MONTO DE Bs. EN CIFRAS Y LETRAS.	FIRMA ____ FECHA: ____
FECHA: ____			

ADMA-044243-SO-219 (7/77)

Formato: C4

Relación de Consumibles en Existencia

FROM PHONE NO. : MAR. 15 2002 10:16AM P3

C4

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
AUTORIDAD UNICA DE AREA ARCHIPIELAGO
LOS ROQUES
ZONA DE SERVICIOS

RELACION DE COMBUSTIBLE

HOY Viernes *A LAS* 08:00 *HORAS DE FECHA* 15-03-02

PRESENTO EL SIGUIENTE INFORME:

TANQUE PEQUEÑO 11.000. *LITROS.*

TANQUE GRANDE — o — *LITROS.*

EN EXISTENCIA 11.000 *LITROS.*

ACEITE MOTOR Cat. 15W. 50 *LITROS.*

ACEITE DE MOTOR — o — *LITROS.*

ACEITE HIDRAULICO 20 *LITROS.*

OBSERVACION:

ATENTAMENTE:

ANEXO H: REGISTROS ADMINISTRACION DE INGRESOS

Formato: I1

Reporte de Ingreso Diario

I2

Autoridad Unica de Area Parque Nacional Archipiélago Los Roques
Area de Ingresos Propios

Reporte de Ingresos
Sede Caracas/Los Roques

Reporte No.
Fecha:

Tickets de Acceso	Nacionales	0,00	0,00	0,00
	Extranjeros	0,00	0,00	0,00
	Infantes	0,00	0,00	0,00
	Pases Anuales	0,00	0,00	0,00
	Sub Total Bs.	0,00	0,00	0,00
Concesiones	Posadas	0,00	0,00	0,00
	Embarcaciones.Nac.	0,00	0,00	0,00
	Transporte Aereo	0,00	0,00	0,00
	Campamentos	0,00	0,00	0,00
	Restaurantes	0,00	0,00	0,00
	Kioscos	0,00	0,00	0,00
	Pesca Deportiva	0,00	0,00	0,00
	Deporte De Playa	0,00	0,00	0,00
	Submarinismo	0,00	0,00	0,00
	Operador Turistico	0,00	0,00	0,00
	Telecomunicaciones	0,00	0,00	0,00
	Estación De Servicio	0,00	0,00	0,00
	Entidad Bancaria	0,00	0,00	0,00
	Sub Total Bs.	0,00	0,00	0,00
Servicios Públicos	Agua	0,00	0,00	0,00
	Luz	0,00	0,00	0,00
	Sub Total Bs.	0,00	0,00	0,00
Otros Ingresos	Venta Desplegables	0,00	0,00	0,00
	Alquiler de Camion	0,00	0,00	0,00
	Alquiler de Toldo	0,00	0,00	0,00
	Filmaciones	0,00	0,00	0,00
	Pesca Deportiva	0,00	0,00	0,00
	Submarinismo	0,00	0,00	0,00
	Permiso Emb.Extranjera	0,00	0,00	0,00
	Permiso Emb. Nacional	0,00	0,00	0,00
	Ingresos Varios/Reintegro	0,00	0,00	0,00
	Ingresos Varios /Fotografia	0,00	0,00	0,00
	Ingreso por fotocopias	0,00	0,00	0,00
	Sub Total Bs.	0,00	0,00	0,00
	Total Ingresos Bs.	0,00	0,00	0,00

Observaciones:

Entregado Por:

Recibido Por:

Yris Colasante
Jefe de Ingresos Propios

Sonia Ceballos de Hernández
Jefe de Servicios Administrativo

Formato: I2

Resumen de Actividad Bancaria

Autoridad Unica de Area Parque Nacional Los Roques
Area de Ingresos Propios

Resumen de Actividad Bancaria
Sede Caracas/Sede Los Roques

Reporte:
Fecha:
Página: 1/2

Banco	Concepto	Depósito Fecha	Depósito Número	Depósito Monto Bs.
Caracas				0,00
Cta. No. 02202890220-7				0,00
Cta. Corriente				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
			Total Bs.	0,00
Banesco				0,00
Cta. No.0714015508				0,00
Cta. F.A.L				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
			Total Bs.	0,00
Banesco				0,00
Cta. No.71-3-05473-9				0,00
Cta. Cte.				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
			Total Bs.	0,00
Federal				0,00
Cta. No.160196004681				0,00
Dinámica				0,00
				0,00
				0,00
			Total Bs.	0,00
			Van Bs.	0,00

Formato: 13

Reporte de Ingreso Mensual

AUTORIDAD UNICA DE AREA, PARQUE NACIONAL ARCHIPIELAGO LOS ROQUES
RESUMEN MENSUAL DE FACTURACION Y COBRANZA RESIDENTES
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD
MES: FEBRERO 2002

Anulado

F/Elaboración:

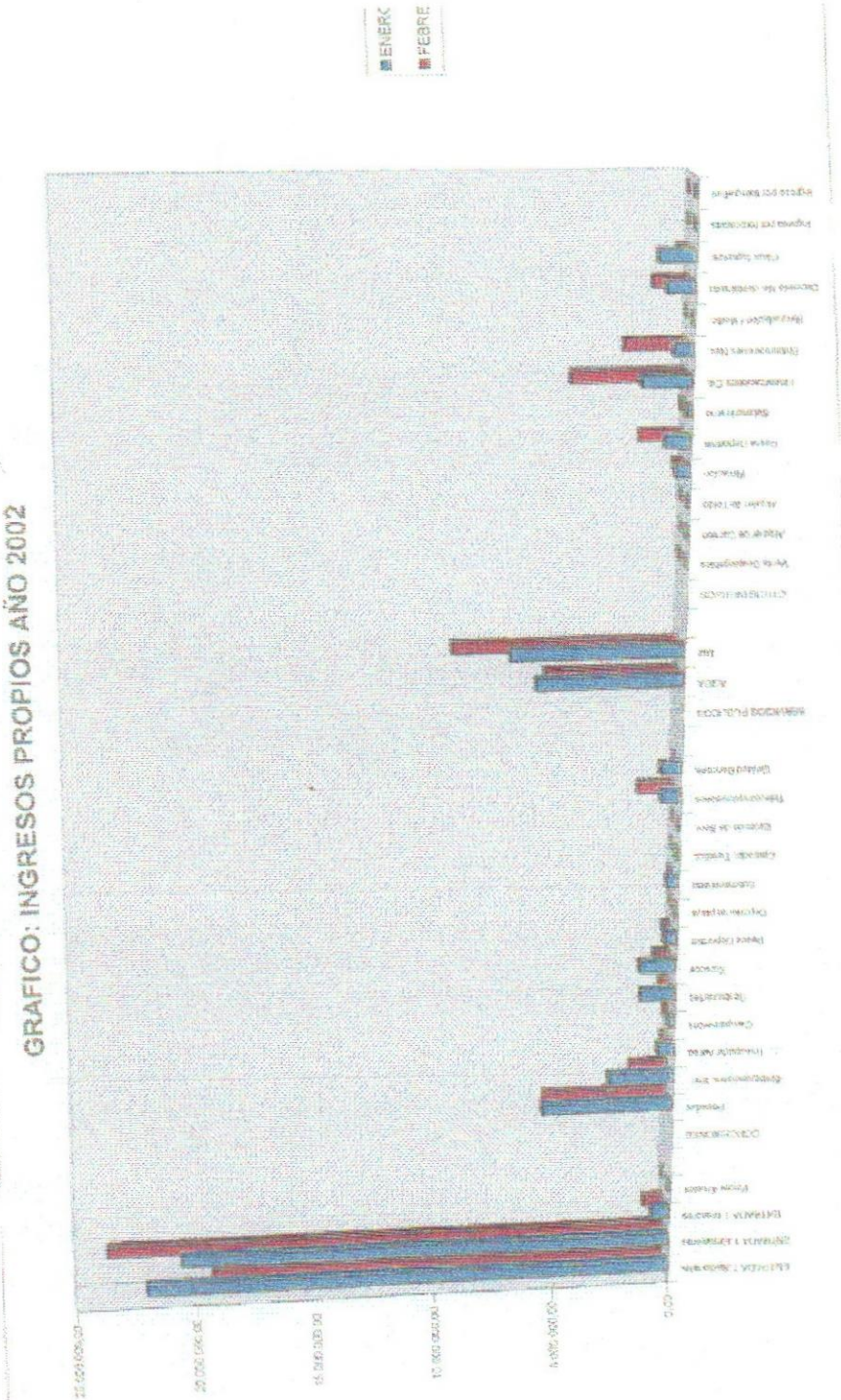
PRECIO Kw, Bs 15,00

EXCESO 85,50

USUARIO	MEDIDOR	LECTURA ANTERIOR		LECTURA ACTUAL		CONSUMO	CONSUMO DETALLADO		Bs. SALDO ANTERIOR	Bs. CONSUMO DEL MES	Bs. PAGOS DEL MES	Bs. SALDO ACTUAL	OBSERVACIONES
		FECHA	Kw/h	FECHA	Kw/h	Kw/h	Kw. BASICO	Kw. EXCESO					
AREZ	51427	31/01/2002	14.068,00	28/02/2002	14.464,30	396,30	300,00	96,30	20.137,95	12.733,65		32.871,60	CONSUMO MINIMO
RODRIGUEZ / JOSE MARC.	53745	31/01/2002	17.706,00	28/02/2002	18.152,20	446,20	300,00	146,20	2.655,00	3.693,00		6.348,00	
ARVAEZ	53890	31/01/2002	0,00	28/02/2002	0,00	300,00	300,00	0,00	219.778,35	4.500,00		224.278,35	
RODRIGUEZ	54418	31/01/2002	21.390,90	28/02/2002	21.617,80	226,90	300,00	0,00	365.931,20	4.500,00	361.431,20	9.000,00	
TO NARVAEZ	57050	31/01/2002	0,00	28/02/2002	0,00	300,00	0,00	0,00	10.000,00	10.000,0		20.000,00	CONSUMO ESTIMADO
ELINA LEON	57212	31/01/2002	0,00	28/02/2002	0,00	300,00	300,00	0,00	4.500,00	4.500,00	9.000,00	0,00	
MARCANO DE GONZALEZ	57782	31/01/2002	20.131,00	28/02/2002	20.456,00	325,00	300,00	25,00	17.225,10	6.637,50	17.225,10	6.637,50	
CIO NARVAEZ	59180	31/01/2002	26.686,00	28/02/2002	27.296,10	610,10	300,00	310,10	31.355,55	31.013,55	31.355,55	31.013,55	
CIO NARVAEZ **	61322	31/01/2002	24.213,80	28/02/2002	24.739,10	525,30	300,00	225,30	2.203,50	4.879,50		7.083,00	
MARIN	61456	31/01/2002	0,00	28/02/2002	0,00	300,00	300,00	0,00	78.334,80	4.500,00		82.834,80	CONSUMO MINIMO
MARIN .	64864	31/01/2002	14.095,80	28/02/2002	14.441,00	345,20	300,00	45,20	143.050,85	8.364,60	80.000,00	71.415,45	
ALAZAR	64988	31/01/2002	14.375,00	28/02/2002	14.539,40	164,40	300,00	0,00	13.500,00	4.500,00		18.000,00	CONSUMO MINIMO
N SALAZAR	65275	31/01/2002	12.915,10	28/02/2002	13.178,40	263,30	300,00	0,00	58.500,00	4.500,00	54.000	63.000,00	OTO *
ES SALAZAR	65641	31/01/2002	0,00	28/02/2002	0,00	300,00	300,00	0,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	CONSUMO MINIMO
S JOSE NARVAEZ	68896	31/01/2002	15.468,70	28/02/2002	15.754,00	285,30	300,00	0,00	12.866,00	4.500,00		17.366,00	
NARVAEZ	69860	31/01/2002	12.941,10	28/02/2002	13.166,30	225,20	300,00	0,00	36.713,50	4.500,00		41.213,50	
JOSE SALAZAR LOZADA	70549	31/01/2002	0,00	28/02/2002	0,00	300,00	300,00	0,00	615.440,72	4.500,00	120.000,00	499.940,72	CONSUMO MINIMO
NARVAEZ **	70829	31/01/2002	0,00	28/02/2002	0,00	300,00	300,00	0,00	18.000,00	4.500,00	18.000,00	4.500,00	CONSUMO MINIMO
LAREZ	71287	31/01/2002	17.069,10	28/02/2002	17.369,30	300,20	300,00	0,20	4.500,00	4.517,10		9.017,10	
REGORIO HERNANDEZ	71773	31/01/2002	21.988,30	28/02/2002	22.396,80	408,50	300,00	108,50	46.127,10	13.776,75		59.903,85	
NARVAEZ	72136	31/01/2002	19.214,70	28/02/2002	19.214,70	0,00	300,00	0,00	63.186,80	6.800,00		69.986,80	
DRIGUEZ	80824	31/01/2002	20.561,10	28/02/2002	20.608,20	47,10	300,00	0,00	4.500,00	4.500,00		9.000,00	
OLORES DE NARVAEZ	80690	31/01/2002	25.297,70	28/02/2002	25.697,10	399,40	300,00	99,40	24.863,60	12.998,70		37.862,30	
. LAREZ	85429	31/01/2002	0,00	28/02/2002	0,00	300,00	300,00	0,00	348.344,90	4.500,00	200.000,00	152.844,90	CONSUMO MINIMO
I SALAZAR	88248	31/01/2002	19.779,00	28/02/2002	20.269,90	490,90	300,00	190,90	67.732,65	20.821,95		88.554,60	
EINEZ	89599	31/01/2002	3.470,90	28/02/2002	3.690,40	219,50	300,00	0,00	4.500,00	4.500,00		9.000,00	CONSUMO ESTIMADO
TO SALAZAR	91094	04/02/2002	22.874,40	28/02/2002	23.470,40	596,00	300,00	296,00	51.413,85	29.608,00	51.413,85	29.808,00	
DER NARVAEZ **	95786	31/01/2002	18.366,10	28/02/2002	18.713,90	345,80	300,00	45,80	1.794,00	2.187,00	1.794,00	2.187,00	
. SALAZAR MARIN*	95876	31/01/2002	13.471,00	28/02/2002	13.475,70	4,70	300,00	0,00	1.500,00	1.500,00		3.000,00	
NARVAEZ	100391	31/01/2002	8.841,10	28/02/2002	9.141,00	299,90	300,00	0,00	11.163,15	4.500,00	11.163,15	4.500,00	
VELASQUEZ **	100757	31/01/2002	15.842,80	28/02/2002	16.288,50	445,90	300,00	145,90	3.015,00	3.688,50		6.703,50	
TRE ESTREDO	101135	31/01/2002	0,00	28/02/2002	0,00	300,00	300,00	0,00	18.000,00	4.500,00	18.000,00	4.500,00	CORTADO
MARGARITA TUDARO	1-1971	31/01/2002	25.407,90	28/02/2002	25.700,60	292,70	300,00	0,00	500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	

Formato: I4

Grafico de Evaluación



Formato: I5

Listado de control de tarifas por Concesiones

LISTADO DE CONCESIONES

POSADAS

NRO. POS.	Nro. EXP.	NOMBRE	OPERADOR TURISTICO
1	P-0001	Nature Visit I	Operadora Nature Jive
2	P-0002	Nature Visit II	Operadora Nature Jive
3	P-0003	Mandil	LT Aerocaribe, C.A.
4	P-0004	Los Pescadores	LT Aerocaribe, C.A.
5	P-0005	Posadero	LT Aerocaribe, C.A.
6	P-0007	Terramar	Terramar, C.A.
7	P-0008	Rancho Power	Carta de la Bellena, C.A.
8	P-0009	Bora La Mar	Pos. Turis Bora La Mar, C.A
9	P-0010	La Terraza	Hotel 67, C.A.
10	P-0011	Maria Galante-La Cigala	Inversiones Nerakey, C.A.
11	P-0012	Cinco Rosas	Cinco Rosas, C.A.
12	P-0013	La Corsaria	Hotelera La Corsaria, C.A.
13	P-0014	Los Tinajas	Rec. Air Land & Sea, C.A.
14	P-0015	La Rosaleda	Pos. Turis Bora La Mar, C.A
15	P-0016	La Morenita	Rec. Air Land & Sea, C.A.
16	P-0017	El Zancudo Azul	Zancudo Azul, C.A
17	P-0018	Paraiso Azul II	Hotelera Aquamarina, C.A.
18	P-0019	La Tinajona	Inmobiliaria Fudin, C.A
19	P-0020	Arena Blanca	Inversiones Posada, C.A
20	P-0021	Lorsmar	Aerocaribe, C.A.
21	P-0022	Acuamar	Inversiones Gozali, C.A
22	P-0023	Doña Magoly	Magoly de Marin
23	P-0024	Del Rasuando	Del Rasuando, C.A.
24	P-25-06	La Cabana	Dwan Bisagra, C.A.
25	P-0026	Los Galapagos	Promotora La Ruta a Marina C.A.
26	P-0030	Piraguisa	Piraguisa, C.A.
27	P-0031	Los Kariblas	Los Kariblas Tours, S.R.L.
28	P-0032	El Boulo-Calirs	Turismo, Deporte y Recreación, C.A
29	P-0033	Gremary	Gremary, C.A.
30	P-0036	Albacora	Igor Gonzalez
31	P-0038	Paraiso Azul	Paraiso Azul, C.A.
32	P-0039	Arena Tours	Arena Tours, C.A.
33	P-0040	Doña Carmen	Turismo Doña Carmen C.A.

Formato: I6

Estado de Cuenta

E VENEZUELA S.A.C.A.
SANTANDER

FECHA: 07/01/02
HORA : 14:38:21
PROG : CBBLC411

ESTADO DE CUENTA DESDE 01/12/2001 HASTA 31/12/2001

NRO.DE CUENTA : 477-667865-6 ALTAIR: 102-0477-110006678656 PAG. 1 DE 1
NOMBRE : MINIST. DEL AMBIENTE DE L OS R PAGINA: 1
SALDO INICIAL : 732,684.30

DIA	SERIAL	C	OFICINA	CARGOS	ABONOS	SALDOS
01	9540400000000	ND		1,000.00		731,684.30
01	9540300000000	ND		1,000.00		730,684.30
06	11268741	EN	PLAZA		1,300,000.00	2,030,684.30
06	11268740	EN	PLAZA		661,089.00	2,691,773.30
12	240100129604	NC	BATCH		665,659.20	3,357,432.50
13	1160924	CH		2,000,000.00		1,357,432.50
13	10429623	EN	LOS P		246,847.50	1,604,280.00
17	3160925	CH	PEREZ	57,960.00		1,546,320.00
21	17160926	CH		882,000.00		664,320.00
22	9511617160927	CH	SUCUR	50,000.00		614,320.00
24	46160923	CH		564,000.00		50,320.00

NO HAY MAS PAGINAS ... SALDO DISPONIBLE ===>>> 48,320.00

Enter-PF1---PF2---PF3---PF4---PF5---PF6---PF7---PF8---PF9---PF10--PF11--PF12---
AYUDA RTRNO SALIR -PAG +PAG

ANULADO MAR 2002

Formato: I7

Listado Control de Tarifas

POSADAS

34	P-0042	Los Leones	[illegible]
35	P-0043	Chez Justin	Chez Justin, S.R.L.
36	P-0044	Rock Hard Tours	Rock Hard Tours, C.A
37	P-0045	Piano y Papaya	Hotel Chalets Mesa, C.A
38	P-0047	Caballo de Mar	Caballo de Mar, C.A
39	P-0048	Aguamarina	Inversiones Tiamath, C.A
40	P-0049	Mariscos Lodge	Mariscos Prado
41	P-0050	POSADA LA MOVIDA	Mario Rodino
42	P-0051	Posadagul Del Sur	Inversiones Posadagul Del Sur, C.A
43	P-0052	Mariscos	Posadas Guardiana, C.A
44	P-0053	Margarita	Inversiones [illegible], C.A
45	P-0054	Tiquiriquia	[illegible]
46	P-0055	GUARIPETE	Hotel [illegible], C.A
47	P-0056	Kon Tiki	Perlitos [illegible]
48	P-0057	Coral Lodge	[illegible], C.A
49	P-0058	La Posada	L.T. Aeroplus, C.A
50	P-0059	Arrecife	Posada Turística Arrecife, C.A
51	P-0061	Pez Raton	Representaciones 994, C.A
52	P-0062	Mario	Representaciones 994, C.A
53	P-0064	Sol y Luna	Inversiones Gaby 2000, C.A
54	P-0065	Piscuro	Operadora Nature Vive, C.A
55	P-0066	Mariscos	Inversiones Ebro 1980, C.A
56	P-0067	La Choja	Sol y Mar
57	P-0068	La Posada del Sur	Francisco E. Jurado M.
58	P-0069	El Caracol	Inversiones [illegible] El Caracol
59	P-0070	Alejandra	Cejas Lunar
60	P-0071	Centro de la Ballena	Centro de la Ballena
61	P-0072	Tauramy	Daniela Tours, C.A
62	P-0073	Felipe Los Mariscos	Felipe Lo Mariano
63	P-0074	Alcuno	POSADA NIÑA ALIA, C.A
64	P-0075	BLUE MARLIN	INVERS. BLUE MARLIN, CA

Formato: I8

Factura de Concesionario

Caracas, 28 de Noviembre del 2.001

Señores
NOMBRE DE LA CONCESION
Ciudad

Atenc. Señor Nombre del encargad

Estimado Señor apellido del encargado

A continuación le presentamos el ESTADO de CUENTA hasta el mes ————, de acuerdo al siguiente detalle:

CONCESION	N° EXP	MESES	SALDO ANTERIOR	CANON MENSUAL	ABONOS	FECHA ABONOS	SEGÚN RECIBO	SALDO ACTUAL
EMBARCACION								
nombre de la concesion								

Total Concesión .....**Bs.**

Sin mas por los momentos,

Atentamente,

Yris Colasante
Jefe de Ingresos Propios
A.U.A. Parque Nacional Los Roques

YC/kf

FECHA DE ELAB:

ONAL LOS ROQUES
NGRESOS PROPIOS
SOS DESDE ENERO
L 2.001

	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
uales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sub Total Bs.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ciones.Nac.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
rte Aereo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ntes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sportiva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
de playa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
nismo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
r Turistico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
de Serv.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
unicaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bancaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sub Total Bs.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sub Total Bs.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
splegables	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
de Camión	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
de Toldo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
n	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
portiva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ismo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ciones Ext.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ciones Nac.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ción / Medic.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
No Identificado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
gresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
or fotocopias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
or fotografias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
s Cheq.Dev Año 99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sub Total Bs.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Ingresos Propios Bs.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
s Propios Bs.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 12-01-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 22-01-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 17-04-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 27-04-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 02-05-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 01-06-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 06-07-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 27-07-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 30-08-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 24-09-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 25-10-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 27-11-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 11-12-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
sto 2.001 / 12-12-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aporte del Ejecutivo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Aporte del Ejec.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acumulado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Yris Colasante
Jefe de Ingresos Propios
A.U.A Parque Nacional Los Roques

NUMERACION DE TALONARIOS DE RECIBOS DE CAJA

CANTIDAD	NUMERACION DESDE	HASTA	OBSERVACION
1	29251	29275	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
2	29276	29300	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
3	29301	29325	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
4	29326	29350	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
5	29351	29375	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
6	29376	29400	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
7	29401	29425	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
8	29426	26450	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
9	29451	29475	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
10	29476	29500	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
11	29501	29525	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
12	29526	29550	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
13	29551	29575	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
14	29576	29600	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
15	29601	29625	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
16	29626	29650	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
17	29651	29675	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
18	29676	29700	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
19	29701	29725	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
20	29726	29750	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
21	29751	29775	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
22	29776	29800	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
23	29801	29825	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
24	29826	29850	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
25	29851	29875	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
26	29876	29900	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
27	29901	29925	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
28	29926	29950	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
29	29951	29975	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
30	29976	30000	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
31	30001	30025	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
32	30026	30050	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
33	30051	30075	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
34	30076	30100	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
35	30101	30125	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
36	30126	30150	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
37	30151	30175	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
38	30176	30200	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
39	30201	30225	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
40	30226	30250	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
41	30251	30275	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
42	30276	30300	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
43	30301	30325	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
44	30326	30350	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
45	30351	30375	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
46	30376	30400	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
47	30401	30425	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
48	30426	30450	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
49	30451	30475	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA
50	30476	30500	1 TALONARIO DE 25 RECIBOS DE CAJA

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
Departamento de Recursos Humanos
Autoridad Unica de Salud
LOS ROQUES