



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESTUDIOS DE POSTGRADO

CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN

POSTGRADO EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA PARA LA ENAJENACIÓN DE INMUEBLES OCUPADOS POR
PISATARIOS, PROPIEDAD DE FOGADE E INSTITUCIONES DEL SECTOR
BANCARIO Y SUS PERSONAS JURÍDICAS VINCULADAS
(EN PROCESO DE LIQUIDACIÓN)**

Presentado para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO

por: Carmen C. Galvis Barragan

Tutor: Liceth Marbella González Gómez

Agosto 2018

Dedicatoria

Quiero dedicar este Trabajo Especial de Grado a Dios por su presencia omnipotente, a familia en especial a mis padres, quienes durante todo el proceso de investigación me apoyaron desde el plano espiritual como presencial, a mis hijos Evelyn y Gerardo Granadillo Galvis, a mi hermana Norma Galvis, ya que ellos siempre estuvieron apoyándome a nivel académico y emocional.

Esto es para ustedes y para mis amigos que están conmigo, para las personas que a lo largo de este Trabajo de Grado han estado ahí.

Agradecimientos

Antes que nada quiero agradecerle a mis padres, por darme la vida, por darme la infancia llena de felicidad, por darme la formación y la educación que con mucho esfuerzo e ímpetu lograron enseñarme, por darme unos hermanos tan maravillosos y por darme una lección más grande como lo es la vida plena y la presencia de Dios en la misma. Gracias a Dios por llenarme de bendiciones con este hermoso regalo, mi familia en especial a mis Hijos, Evelyn y Gerardo Granadillo Galvis por ser la Inspiración y motor de todos mis proyectos, a mi hermana Norma A. Galvis Barragan, que siempre ha estado en el momento preciso para extenderme su mano, y convertir los momentos inciertos en momentos de reflexión, por escucharme y tener siempre algo que decirme. Por su apoyo incondicional.

A mi gran amiga aliada y compañera Liceth González por estar a mi lado en todo momento, por su compañerismo laboral, por su apoyo incondicional por brindarme nuevos conocimientos y por enseñarme las nuevas dimensiones que logramos cuando vemos las cosas desde otra perspectiva, gracias por su experiencia y profesionalismo como tutora, porque sin ella esto no hubiese sido posible, a mis amigas Laura Melean y Laura Mora que con su apoyo profesional, siempre estuvieron presentes, incentivando y extendiendo su mano para colaborar directa o indirectamente en este proyecto.

Agradezco a mi profesor Alberto Rodríguez quien con su orientación y conocimientos me enseñó a ver las cosas de una manera sencilla y al mismo tiempo muy profesional.

Gracias por apoyarme con una mirada, un consejo, un aliento, hoy concluyo un ciclo, que me ha llenado de tantas satisfacciones y sobre todo el valorar aún más la gente que te rodea. Gracias por brindarme su apoyo y amor incondicional.

ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN
CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO

Autora: Carmen C. Galvis B.
Tutora: Liceth M. González G.
Caracas Agosto 2018

Resumen

La investigación aborda las competencias que tiene FOGADE sobre la transferencia por enajenación de viviendas unifamiliares y multifamiliares que están siendo ocupados por pisatarios cuyos inmuebles son propiedad de FOGADE o de las instituciones Bancarias en proceso de liquidación y de sus personas jurídicas vinculadas. Para efectuar la propuesta del manual de normas y procedimientos de enajenación de bienes inmuebles ocupados por pisatarios por parte de la Unidad de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles se procederá a realizar un diagnóstico exhaustivo de las necesidades y procedimientos manejados en la Gerencia, así como la comparación de las experiencias que operen en forma similar en la unidad objeto de estudio, con la finalidad de encontrar un sustento teórico que respalde la viabilidad de la presente investigación, para proceder a diseñar la propuesta que servirá posteriormente para realizar una prueba piloto, y comprobar la mejora en eficiencia y eficacia de los procesos producto de la automatización. El tipo de estudio está inmerso bajo la investigación proyectiva, apoyado en la revisión documental, comprendido por el diseño de investigación mixto, ya que también se aplicará un instrumento (encuesta) a la población objeto del presente trabajo para la recolección de la información y luego formular un censo que permita ejecutar la presente información.

Palabra Clave: Transferencias de Viviendas familiares y multifamiliares, Unidades de Bienes Muebles e Inmuebles, Normas y procedimientos.

Introducción

Un manual de normas y procedimientos se realiza con la finalidad de obtener un documento que contribuya a delimitar responsabilidades siendo el objetivo principal el de definir las actividades de los empleados de una empresa. Por esta razón resulta de suma importancia la propuesta de un manual de normas y procedimientos de la Gerencia de Administración de Bienes Muebles e inmuebles, en virtud de hacer un buen manejo de la información y así como contribuir de manera directa con una sana administración de los recursos públicos manejados en el Instituto.

Desde este punto de vista y en apego a las competencias atribuidas a los órganos de control fiscal, así como de la importante función del Fondo de Protección de los Depósitos Bancarios (FOGADE) resulta procedente la realización de la investigación, apegados en el aporte que generaría a la gestión tanto interna de la unidad, del instituto, así como del Sistema Nacional de Control Fiscal y a su vez de la Administración Pública Nacional y el aporte social que se realizaría. En conclusión el propósito general de la presente investigación será proponer un manual de normas y procedimientos para la enajenación de bienes inmuebles ocupados por pisatarios de viviendas unifamiliares y multifamiliares para una mejor gestión, basado en el supuesto de la carencia de datos organizados y sistémicos que permitan realizar un monitoreo adecuado de los procesos y de los funcionarios según sus competencias.

En este sentido la principal fuente de información será a través de la aplicación de un cuestionario a las personas involucradas, a fin de constatar las variables determinadas según los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la realización de la investigación, así como la observación y la revisión documental básicamente como complemento a los datos recolectados; por medio de los cuales se pretende diagnosticar las necesidades de automatización de los procesos.

Dicha investigación se encuentra estructurada de acuerdo a las características metodológicas del trabajo especial de grado para especialistas contenidos en el “Instructivo para la Presentación de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría” desarrollado de la

siguiente manera: Inicialmente, se presenta en el Capítulo I el problema de investigación, acompañado de la ubicación del problema, situación del conflicto, delimitación e interrogantes junto a los objetivos, justificación e importancia, alcance y limitaciones de la investigación. Seguidamente se encuentra el Capítulo II, una aproximación al marco metodológico, que consta de las bases teóricas, bases legales y glosario de términos relacionados con la investigación. Igualmente, se presenta el Capítulo III aproximación al marco referencial, con los antecedentes, reseña de la institución, finalmente el Capítulo IV que incluye el procedimiento metodológico, que contiene el sistema de variables de la investigación. Luego, se detalla los aspectos éticos, el presupuesto o recursos a utilizar en la investigación y por último se establece el cronograma de actividades - plan de ejecución de la investigación.

INDICE

CAPÍTULO I	11
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1. Planteamiento del problema	11
1.1. Ubicación del problema.	11
1.2. Situación del conflicto	12
1.3. Formulación del problema	13
1.4. Delimitación del problema.....	14
1.5. Interrogantes de la Investigación.....	16
1.6. Objetivos de la investigación	16
1.6.1. Objetivo general.	16
1.6.2. Objetivo específicos.	17
1.7. Justificación e importancia de la investigación	17
CAPITULO II.....	20
MARCO TEÓRICO.....	20

2.	Conceptos básicos	20
2.1.	Objetivos de los manuales de procedimientos	22
2.2.	Tipos de manuales de procedimientos	23
2.3.	Estructura de los manuales de procedimientos.....	24
2.4.	Importancia de los manuales de procedimientos.	25
2.5.	Organigrama.	27
2.6.	Matriz DOFA	27
2.7.	CANVAS	28
2.8.	Conceptos específicos:	28
CAPITULO III		1
APROXIMACIÓN AL MARCO REFERENCIAL		1
3.	Antecedentes de la investigación	2
3.1.	Reseña Histórica de FOGADE	5
	Misión	8
	Visión	8
	Objetivos	8
	Valores Institucionales.....	9

Organigrama.....	10
Gerencia de Administración de Bienes muebles e inmuebles	12
Organigrama.....	14
Departamento de Administración de Bienes Muebles e inmuebles	14
Departamento de Inspección y Avalúo	15
CAPÍTULO IV.....	17
4. Tipo de estudio	17
Tipo y Diseño de la investigación.....	17
Diseño de investigación.....	19
Población y Muestra	20
Técnicas e Instrumentos	22
Fuente Referencial	23
Sistema de Variables.....	25
ASPECTOS ÉTICOS.....	29
Modelo De Entrevista En Forma De Ficha Técnica A Particulares	30

PRESUPUESTO O RECURSOS	32
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – PLAN DE EJECUCIÓN	33
BIBLIOGRAFIA	34
ANEXOS.....	38

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

1.1. Ubicación del problema.

Las organizaciones son unidades sociales coordinadas, siempre compuestas por dos o más personas, funcionando constantemente a efecto de alcanzar una meta o planes comunes. Estas empresas productoras, comerciales y de servicios son administradas para cumplir los objetivos trazados, por ello debe existir una administración que permita coordinar una serie de pasos o procesos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) para alcanzar las metas propuestas, todo ello pensado convenientemente para lograr que estas acciones repercutan de forma positiva en la eficiencia y eficacia de la actividad en la organización.

En tal sentido, podemos decir que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de una organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hagan las actividades, cuales son los resultados que podemos perseguir y si los objetivos que se traza la organización son alcanzados. Esto se lleva a cabo en toda organización.

El ejercer un control dentro de las organizaciones, interviene como fuerza motora que conlleva al logro de los objetivos y a la misión particular que cumple cada empresa y en conjunto significa la eficiencia y la eficacia que esta pueda alcanzar. Es por ello que resulta importantísimo definir los procesos dentro de cualquier tarea en particular y más si la misma se inicia como en este caso particular en FOGADE donde a partir de marzo del año 2011 no se realizan transferencias de bienes ocupados por pisatarios (viviendas unifamiliares y

multifamiliares) propiedad de FOGADE o de las instituciones Bancarias en proceso de liquidación y de sus personas jurídicas vinculadas, ya que anteriormente se realizaba a través de Subasta Pública y ahora se estipula realizarla a través de adjudicación directa, previa inspección técnica y posterior censo, por lo que se origina este trabajo de investigación, el cual va dirigido a la Propuesta del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos aplicado por la Gerencia de Bienes Muebles e Inmuebles, para la transferencia y enajenación de viviendas unifamiliares y multifamiliares propiedad de FOGADE o de las instituciones bancarias en proceso de liquidación y de sus personas jurídicas vinculadas.

1.2. Situación del conflicto

Esta propuesta se hace en virtud de hacer un buen manejo de la información, así como contribuir de manera directa con una sana administración de los recursos públicos manejados en FOGADE.

Desde este punto de vista y en apego a las competencias atribuidas a los órganos de control fiscal, así como de la importante función de FOGADE resulta procedente la realización de la investigación, apegados en el aporte que generaría a la gestión tanto interna de la unidad, del Instituto, así como del Sistema Nacional de Control Fiscal y a su vez de la Administración Pública Nacional. El propósito general de la presente investigación será proponer la propuesta del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos aplicado por la Gerencia de Bienes Muebles e Inmuebles, para la transferencia y enajenación de Bienes de FOGADE a los fines de desarrollar y obtener una mejor gestión, basado en la carencia de datos organizados y sistémicos que permitan realizar un monitoreo adecuado de los procesos y de los funcionarios según sus competencias.

1.3. Formulación del problema

Saneamiento de inmuebles: diagnostico: evaluación del inmueble y sus ocupantes; la condición de ocupación jurídica del inmueble (poseedor precario, arrendatario o pisatario); Documentación jurídica y valoración del inmueble en los casos que aplique.

Todo ello basado en la necesidad de implementar un nuevo proceso dentro de la Institución apegado a la Ley de Instituciones del Sector Bancario (Gaceta Oficial N° 40.557 del 08 de diciembre de 2014) Artículo 136, el cual establece:

“De la enajenación de viviendas unifamiliares o multifamiliares que sean propiedad del Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios o que pertenezcan a las instituciones Bancarias en proceso de liquidación, así como sus personas jurídicas vinculadas podrán efectuarse directamente a las personas naturales que tengan una posesión no interrumpida, pacífica, pública y no menor de cinco (05) años sobre dichas viviendas.

Los términos y condiciones de la enajenación de viviendas a que se refiere el presente artículo serán fijados por la Junta Directiva del Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios”.

Es importante destacar que el artículo 133 en su encabezado guarda relación con el artículo 136 de la Ley de Instituciones del Sector Bancario el cual establece el Régimen de administración y enajenación “El Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios establecerá el régimen de administración y enajenación que será aplicado a los activos de su propiedad, así como de las empresas cuyas acciones hayan pasado a ser total o mayoritariamente de su propiedad, de las instituciones bancarias sometidas a régimen de liquidación administrativa y de las personas jurídicas vinculadas a está, que resulte más acorde con las características de cada categoría de bienes.

Estos dos artículos se encuentran concatenados con el Decreto publicado en la Gaceta Oficial N° 41-233 de fecha Septiembre 2017, mediante el cual se declara el Estado de Excepción y de Emergencia Económica en todo el Territorio Nacional, dadas las circunstancias extraordinarias en el ámbito social, económico y político, que afectan el Orden Constitucional, la paz social, la seguridad de la Nación, las instituciones públicas y a las ciudadanas y los ciudadanos habitantes de la República, a fin de que el Ejecutivo Nacional adopte las medidas urgentes, contundentes, excepcionales y necesarias, para asegurar a la población el disfrute pleno de sus derechos, preservar el orden interno, el acceso oportuno a bienes, servicios, alimentos, medicinas y otros productos esenciales para la vida.

Así mismo, debe destacarse la importancia del rendimiento de los funcionarios en el tiempo de realización de las tareas, desde la planificación, ejecución, presentación de resultados y seguimiento de las actuaciones de control, además de facilitar la supervisión y evaluación del desempeño del personal por parte del nivel estratégico de la Gerencia.

En este sentido la principal fuente de información será a través de un listado de bienes, a fin de constatar las variables determinadas, según los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la realización de la investigación, así como la comparación de experiencia en la gestión de la institución según la revisión documental básicamente como complemento a los datos recolectados apegado a la Ley instituciones bancarias; por medio de los cuales se pretende diagnosticar las necesidades para normar los procesos.

1.4. Delimitación del problema

El proceso administrativo que conforma el sistema, tendrá como ámbito la aplicación a la Gerencia General de Activos y Liquidación, a través de la Gerencia de Administración de

Bienes Muebles e Inmuebles donde será delimitada la investigación, aunque tenga participación la Gerencia de Legal de Asuntos Administrativos adscrita a la Consultoría Jurídica y la Unidad de Prevención y Control de Legitimación de Capitales, dentro del ámbito de sus respectivas competencias.

La investigación permitirá realizar una serie de recomendaciones y diseñar herramientas que se traduzcan en mejoras institucionales en el sector bancario en cuanto a enajenación de viviendas de unifamiliares o multifamiliares.

Presento a continuación el organigrama en donde se identifica La Gerencia General de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles: Anexo 1

Esta investigación se encuentra estructurada de acuerdo a las características metodológicas del trabajo especial de grado para especialistas contenidos en el “Instructivo para la Presentación de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría” desarrollado de la siguiente manera: Inicialmente, se presenta el problema de investigación, acompañado de los objetivos, justificación e importancia, alcance y limitaciones de la investigación. Seguidamente se encuentra una aproximación al marco metodológico, que consta de las bases teóricas, bases legales y glosario de términos relacionados con la investigación. Igualmente, se presenta el procedimiento metodológico, que contiene el sistema de variables de la investigación. Luego, se detalla los aspectos éticos, el presupuesto o recursos a utilizar en la investigación y por último se establece el cronograma de actividades - plan de ejecución de la investigación a través de un equipo multidisciplinario.

La investigación permitirá realizar una serie de recomendaciones y diseñar herramientas que se traduzcan en mejoras para FOGADE en cuanto a enajenación de viviendas familiares o multifamiliares.

1.5. Interrogantes de la Investigación

Tomando lo anterior en consideración, la presente investigación busca dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles serían las normas y procedimientos para la enajenación de viviendas unifamiliares y multifamiliares en FOGADE?

Para lo cual se requiere resolver las siguientes interrogantes:

¿Qué tipos de ocupación a través de pisatarios existen en FOGADE que se puedan enajenar?

¿Cuál es la experiencia de la Gerencia de Bienes Inmuebles en FOGADE en cuanto a la enajenación de viviendas?

¿Cómo se puede mejorar de forma estratégica esta enajenación de bienes ocupados?

¿Cómo operativamente se pudiese ejecutar?

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general.

- Proponer el manual de normas y procedimientos administrativos aplicado a la Gerencia de Bienes Muebles e Inmuebles, para la transferencia y enajenación de viviendas unifamiliares y multifamiliares propiedad de FOGADE o de las instituciones bancarias en proceso de liquidación y de sus personas jurídicas vinculadas.

1.6.2. Objetivo específicos.

- Realizar una tipología de los casos de los terrenos e inmuebles ocupados por pisatarios y manejados en la Gerencia de Bienes Muebles e Inmuebles (GABMI) de FOGADE.
- Analizar los procedimientos para la transferencia de inmuebles dentro de la institución a fin de detectar procesos que puedan incluirse dentro de la propuesta de las normas y procedimientos para la enajenación y transferencia de viviendas unifamiliares o multifamiliares en FOGADE.
- Formular los lineamientos estratégicos del manual de normas y procedimientos administrativos aplicado a la Gerencia de Bienes Muebles e Inmuebles, para la transferencia y enajenación de viviendas unifamiliares y multifamiliares propiedad de FOGADE o de las instituciones bancarias en proceso de liquidación y de sus personas jurídicas vinculadas.
- Desarrollar los aspectos operativos del manual de normas y procedimientos administrativos aplicado a la Gerencia de Bienes Muebles e Inmuebles, para la transferencia y enajenación de viviendas unifamiliares y multifamiliares propiedad de FOGADE o de las instituciones bancarias en proceso de liquidación y de sus personas jurídicas vinculadas.

1.7. Justificación e importancia de la investigación

El manual de normas y procedimientos genera beneficios institucionales en virtud de la utilización de un modelo de gestión que maximiza la operatividad de la Gerencia, situación que repercute de manera directa en la institución, en los órganos de control fiscal como punto de referencia, y a su vez en el adecuado manejo de los recursos públicos, ya que mediante esta herramienta se puede diseñar fácilmente indicadores de gestión que contribuirán y facilitaran

la toma de decisión por parte de los niveles estratégicos de la Institución y de la unidad, lo que optimizará la gestión mediante esta metodología para la administración del desempeño.

El presente estudio del Manual de Normas y Procedimientos tiene su fundamento en la atribución otorgada en el aparte único artículo 136 y 133 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Instituciones de Sector Bancario, a la Junta Directiva de FOGADE, para establecer los términos y condiciones para la enajenación de las viviendas a que se hace referencia en dicho artículo, el artículo 82 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y los artículos 771 y siguientes Código Civil.

La propuesta a plantear para el manual de procedimientos permitirá establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de las funciones de los colaboradores competentes dentro de la Gerencia de Administración y Bienes y el Departamento de Inspección y Avalúos, que aun desempeñándose como una Gerencia y un Departamento de mucha experiencia laboral y con un alto juicio profesional, es indispensable contar con un manual que sea utilizado como herramienta que permita transmitir prácticas y conocimientos. Garantizando un sistema transparente de información adecuado que contribuya a la eficiencia y la organización del manejo de transferencias de inmuebles.

Por otra parte, dicha propuesta se encuentra circunscrita en los principios que rigen la Administración Pública señalados en el artículo 141 de nuestra Carta Magna, destacando en ese sentido el principio de legalidad que rige para todas las actividades que realizan los órganos y entes públicos. También el área sobre el cual se enmarca el trabajo especial de grado se encuentra contenido en las líneas de investigación permitidas por la Universidad Católica Andrés Bello y permiten la aplicación de técnicas de investigación científica para la generación de conocimiento.

La utilidad de este modelo de propuesta de manual permitirá conocer el funcionamiento interno de GABMI (Gerencia de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles) en cuanto a la enajenación de inmuebles ocupados por pisatarios, por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Asimismo servirá de apoyo para la inducción del puesto y el adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada área de trabajo.

Por otra parte, servirá para analizar y revisar los procedimientos propios de este sistema, donde el personal podrá consultar en caso que desee emprender tareas para simplificar el trabajo como por ejemplo analizar el tiempo de los procesos, delegación de autoridades, facilitar auditorías, controles internos y su evaluación entre otros.

Esto a su vez permitirá mejorar y modificar el sistema de información existente, y en este sentido se logrará uniformar el cumplimiento de las rutinas de trabajo evitando las alteraciones arbitrarias al igual que determinará en forma más sencilla las responsabilidades por falla o errores.

Otra utilidad importante de resaltar es que contribuirá a aumentar la eficiencia de los empleados indicándole que van a realizar y como lo van a ejecutar, asimismo se evitara la duplicidad de actividades y funciones.

Todo esto contribuirá al desarrollo de una base de datos para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta ciertas definiciones conceptuales y términos que guardan relación directa con la investigación.

Un manual de Normas y procedimiento es elemento fundamental en las complejas estructuras de las organizaciones, en donde se concentra información que está al alcance del personal, sirve como una de las herramientas para lograr los objetivos organizacionales. Los manuales son la base de una correcta organización y disciplina para la realización de las actividades.

2. Conceptos básicos

A continuación se citan las definiciones de algunos conceptos básicos incluidos en el presente trabajo.

El manual de procedimientos es una de las diferentes clasificaciones que tienen los manuales administrativos, son un elemento fundamental para transmitir las reglas o normas que debe seguir el trabajo en las organizaciones.

Manual, según Múnera (2002), es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización. Otra definición que plantea Miguel A. Dulhat Kraus, sacado de Rodríguez V, J. Como elaborar y usar Manuales administrativos. p.60, de los manuales es la siguiente "... un documento que

contiene, en una forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia organización, política y procedimiento de una empresa que se considera necesario para mejorar ejecución del trabajo...”.

Procedimiento, de acuerdo con Prieto (1997), es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.

Gestión del conocimiento, del inglés Knowledge Management, Fleitas y Gil (2008) lo definen como el conjunto de metodologías, sistemas y herramientas informáticas que ayudan a las empresas, en relación con los conocimientos que son clave para su actividad, tales como: gestionar su “capital intelectual”, gestionar sus necesidades actuales y futuras, prevenir y evitar los riesgos de descapitalización, gestionar carencias estructurales y coyunturales, acumular su base de conocimientos en cada evento de trabajo creativo individual o grupal, promover la comunicación e intercambio de ideas y experiencia entre empleados y rentabilizar su base de conocimientos.

Estándar o indicador para Tapping (2002) es una imagen o norma simple y clara de las condiciones deseadas y que se pueden medir, de manera que hagan obvias las anormalidades a fin de que se implementen acciones que corrijan las desviaciones.

Gómez Ceja (1997) lo describe así “El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”.

La pregunta obligada que nos hacemos antes de planear la implementación de los manuales de procedimientos es ¿por qué son necesarios los manuales de procedimientos en una organización?

Son varias las respuestas que implica esta pregunta, entre ellas están:

- a) Proporcionan al usuario un sistema de referencia común y estandarizada.
- b) Proporcionan documentación; donde la información queda registrada para compartir el conocimiento.
- c) Sirven como sistema de archivo de información, de fácil uso y al alcance.
- d) Los usuarios realizan las actividades en base a la especificación establecida por la organización.
- e) Se ahorra tiempo y aseguran respuestas exactas. En vez de preguntar a un subalterno, se puede optar por consultar el manual y no se corre el riesgo de que la información sea errónea.
- f) Sirven como instrumento de adiestramiento para los nuevos empleados. Son utilizados como herramientas auxiliares de entrenamiento.

Un concepto clave dentro del uso de los manuales de procedimientos es el término “decisión”, Víctor Lazzaro (1995) menciona que “los manuales representan un medio para comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos.

2.1. Objetivos de los manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos definen las funciones y se asignan a una unidad administrativa delimitando responsabilidades, con el fin de evitar la duplicidad de las actividades o el omitir alguna de ellas.

Los procedimientos se han caracterizado por un fin común, que consiste en que una actividad específica sea definida y se repita la manera al hacerla. Es ahí donde nace el establecimiento de reglas que marcan la pauta y la uniformidad de las actividades para evitar los errores operativos o errores por toma de decisión incorrecta; facilita el entrenamiento del personal, es

información que se transmite, pasa a ser parte importante para gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones.

Los principales objetivos de los manuales de procedimientos son:

- Contribuir a que las actividades se hagan correctamente en base a los lineamientos registrados o el estándar.
- Ayudar en la optimización de los recursos, ya sea tiempo, esfuerzo con la no repetición de alguna instrucción.
- Reclutar y seleccionar es más sencillo al tener claro los requerimientos de la actividad.
- Coordinar la elaboración, revisión, aprobación, publicación y aplicación del mismo.
- Diferenciar las responsabilidades de cada unidad o puesto de trabajo.
- Servir como vehículo de orientación e información para los que interactúan dentro de la organización.

Se puede decir que dentro de los objetivos del uso de los manuales de procedimientos se encuentra la estandarización de las actividades, creando un sistema basado en registros y reglas para lograr las metas deseadas y obteniendo resultados óptimos del conjunto de actividades.

No obstante, para lograr la estandarización de las actividades es necesaria una disciplina con los participantes y la debida atención para obtener resultados, hasta crear el hábito y que el sistema administrativo dé los resultados esperados.

Es importante mencionar que la gestión del conocimiento juega un papel importante, ya que en conjunto la experiencia del personal con los manuales de procedimientos tiene una trascendencia positiva los conocimientos; y con ellos la perspectiva de la mejora continua.

2.2. Tipos de manuales de procedimientos

Rodríguez Valencia (2002) en su libro “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos” menciona de forma muy breve los tipos de manuales de procedimientos.

La clasificación de los manuales de procedimientos, que el autor antes mencionado es la siguiente: “manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica”. También los clasifica en base a la actividad o actividades que comprenden, tales como: “tareas y trabajos individuales, prácticas departamentales y prácticas generales en un área determinada de actividad”. Además los tipifica como: “procedimiento general y procedimiento específico”.

La clasificación depende mucho del criterio de quien elabora y del procedimiento que se quiera documentar, no es lo mismo elaborar un manual de procedimientos para el área de compras de una empresa de servicio a elaborar el manual de procedimientos para el área de ensamble de un componente específico de una fábrica.

2.3. Estructura de los manuales de procedimientos

Lazzaro (1995) menciona que los manuales de procedimiento se diseñan con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. La estructura de los manuales de procedimiento, como todo tiene su orden y estructura, sin embargo, hay variación de un manual a otro, todo depende de quién lo elabora y que tan detallado o sencillo lo requiera.

La siguiente estructura está tomada del libro “Organización de empresas” de Franklin (2009):

- **Identificación**, aquí se incluyen los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual.
- **Índice**, presenta la relación de capítulos y apartados del documento.
- **Introducción**, es una breve explicación del contenido total del manual.
- **Objetivo**, muestra qué es lo que se quiere lograr con dicho documento.
- **Alcance**, son todos los requisitos a cumplir para lograr el objetivo.
- **Políticas**, son criterios que orientan y facilitan las operaciones.

•**Responsable**, es el puesto o la unidad administrativa que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.

•**Procedimientos**, es la descripción detallada de las operaciones, se presentan por escrito y de una forma secuencial, describe en qué consiste el procedimiento, cómo, dónde y con qué se lleva a cabo.

•**Glosario**, es la lista que explica de forma técnica algunos conceptos relacionados en el contenido.

Como toda actividad el elaborar un manual de procedimientos trae consigo una planeación, de una forma sencilla Lazzaro (1995) los describe de la siguiente manera: programar los procedimientos en el orden de su importancia y estimar el tiempo empleado para completar el manual, determinar las necesidades del personal directivo, proporcionar a la dirección una tabla de tiempo o diagrama de Gantt para el desarrollo del manual, programar el trabajo de procedimientos a fin de capitalizar las oportunidades naturales de la secuencia del trabajo, decidir sobre detalles físicos del manual (tipo, formato, etc.) y solicitar una cantidad de dinero específica para realizar el trabajo en su totalidad.

2.4. Importancia de los manuales de procedimientos.

La importancia de los manuales de procedimientos hoy en día y como se ha visto tiempo atrás, es tener a la mano instrumentos que mejoren el trabajo. Lo que se busca dentro de un grupo de trabajo, empresa, organización o institución, es en sí el mejoramiento continuo de sus actividades y el aprovechamiento óptimo de los recursos que dispone.

La reducción de costos se encuentra principalmente en la estandarización de los procedimientos. Ya que siempre hay mejores maneras de realizar las actividades, el punto es buscar los pasos óptimos para establecerlos como un procedimiento a seguir; previa evaluación de dichas actividades para conocer la eficiencia de los resultados. Muchas ocasiones se sugiere que una persona externa observe la actividad para encontrar una posible

mejora en el procedimiento, ya que la ceguera de taller impide identificar áreas de oportunidad, por lo que otra perspectiva, permite mejorar el trabajo.

Cuando uno no usa de manera correcta el procedimiento se pierde tiempo y esfuerzo en el trabajo, afectados de los costos asociados al mismo. Un elemento importante para el beneficio de los objetivos es la disciplina, en una organización es de suma importancia acatar correctamente los lineamientos establecidos. Lo anterior, hace necesario que los procedimientos se registren por escrito y se coloquen a disposición del personal una guía de trabajo.

La función del manual de procedimientos, como lo cita Rodríguez Valencia (2002) es: “.....consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse”.

Un punto importante a mencionar es que el establecimiento y uso de estos manuales se aplica a todos los niveles jerárquicos de la administración, desde las actividades de la gerencia hasta las actividades de los niveles más sencillos e inferiores, pero no menos importantes.

Los manuales de procedimientos nos ofrecen una serie de posibilidades para la mejora de las actividades; en la investigación no se encontró que algún autor mencionara desventajas en el uso de los mismo, sino por el contrario se consideran como una herramienta valiosa para la mejora continua dentro de cualquier organización o grupo de trabajo.

Es un registro importante que facilita la revisión, evaluación y actualización de las actividades.

Se evitan errores en las actividades por la falta de información.

Se evitan conflictos internos por diferencia de criterios en cierto proceso, fijando dichos criterios, creando un estándar con el uso de nomenclaturas.

Es una herramienta para un entrenamiento efectivo y capacitación, ya que describe detalladamente las actividades de cada puesto.

Es una herramienta de consulta.

Es una guía de trabajo para ejecutar

Da facilidad para que el personal cumpla con las normas, funciones y procesos establecidos. Así como la interacción de las distintas áreas.

Crea un historial, quedando este como una memoria.

2.5. Organigrama.

Porret (2008) afirma que “Los organigramas constituyen una descripción gráfica de la estructura de la empresa. Como medio de representación sinóptica de la estructura organizativa de la empresa ayuda fácilmente a comprender las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre las áreas, divisiones, departamentos, secciones y servicios”.

2.6. Matriz DOFA

Francés (2006) la define como “una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. Permite resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirve de base para la formulación de la estrategia”.

Es una estructura que facilita la comparación y análisis de factores internos y externos de una organización. Las fortalezas y debilidades conforman los factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas reflejan los factores externos.

Se pueden definir de la siguiente manera:

Fortalezas: Son las capacidades especiales con las que cuenta la organización.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Oportunidades: Son los factores que resultan favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización.

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

El análisis de todos estos factores genera cuatro tipos de estrategias que se pueden describir de la siguiente manera:

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. En ocasiones, existen oportunidades internas clave que empresas logran aprovechar por sus debilidades.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. El análisis debe enfocarse solo hacia los factores claves para el éxito. Debe resaltar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

2.7. CANVAS

Es una Herramienta para Generar Modelos de Negocios que simplifica mucho los pasos para generar un modelo de negocio rentable sustentado en la Propuesta de Valor para los clientes de nuestros productos o servicios.

2.8. Conceptos específicos:

Vivienda: Es una edificación cuya principal función es ofrecer refugio y habitación a las personas, protegiéndoles de las inclemencias climáticas y de otras amenazas naturales.

Terreno: extensión de tierra. El *terreno* puede tener distintos tipos de relieve y tener distintos tipos de utilidades económicas. Dada esta última circunstancia, un *terreno* se

valorizará en el mercado en función de la demanda y la oferta que se tenga de éste considerando un determinado precio por unidad de medida.

Apartamento: también denominado departamento, el uso de una u otra denominación depende de las regiones de habla hispana en la cual se encuentre, es una vivienda, que puede ser pequeña, mediana o grande, que integra un edificio en el cual hay otras viviendas similares.

Vivienda Unifamiliar: una vivienda familiar es aquella en la que el edificio habitable está ocupado por una única familia. El *concepto* de *vivienda unifamiliar* se emplea arquitectónicamente en oposición a la idea de vivienda colectiva o vivienda multifamiliar.

Edificio: es un tipo de construcción hecha a partir de materiales sólidos y que se emplea para alojar a personas y objetos, es decir, como vivienda, y asimismo para la realización de diversas actividades entre las que destacan el comercio, las finanzas, el arte, la práctica de la religión, entre otras.

Terreno Urbano: suelo **urbano** es el que el planeamiento general del municipio determina como tal si cumple una de estas tres condiciones: Disposición de servicios y dotaciones básicas. El **terreno** debe contar con acceso rodado, red de abastecimiento y evacuación de aguas y suministro de energía eléctrica.

Terreno Rural: Del latín rurales, rural es un adjetivo que hace referencia a lo perteneciente o relativo a la vida en el campo. ... Un campo es un terreno extenso que se encuentra fuera de los poblados. La tierra laborable, los sembrados y los cultivos forman parte del campo y, por lo tanto, del ámbito rural.

Bienhechuría: construcción levantada en terrenos baldíos, y conjunto de mejoras que hace el arrendatario a un inmueble.

Local Comercial: es el espacio físico donde se ofrecen bienes y servicios, mientras que el establecimiento de comercio está conformado por las cosas, objetos y bienes utilizados para realizar la actividad **comercial**.

Oficina: espacio físico, generalmente puede estar establecida en el departamento de un edificio o en una casa, que está destinado para la realización de un trabajo o las actividades de una empresa.

A los efectos del desarrollo de las normas y procedimientos se realizan las siguientes definiciones:

Compra: Es un proceso en el que participan el solicitante que formula el requerimiento de un bien, tanto de patrimonio como un bien para el consumo.

Compraventa: Constituye el medio primordial de adquirir el dominio. Las normas de adquisición del dominio están representadas por el contrato, la herencia, la prescripción, la ocupación, la accesión, la adjudicación y la ley.

Contrato: El contrato es, en el derecho moderno, la forma principal de adquirirla propiedad.

Enajenación: Es la acción y efecto de enajenar o enajenarse. Transmitir la propiedad de algo.

Enajenación de bienes: Se entiende por enajenación de bienes, toda transmisión de propiedad, aún en la que el enajenante se reserve el dominio del bien enajenado. Se entiende que hay enajenación cuando el adquirente se considerará propietario de los bienes para efectos fiscales.

Empresa constructora de viviendas: es una organización o institución dedicada a fabricar edificios e infraestructura destinados a vivienda y hábitat.

Inmuebles: Son todos aquellos bienes considerados bienes raíces, por tener de común la circunstancia de estar íntimamente ligados al suelo, unidos de modo inseparable, física o jurídicamente, al terreno, tales como las parcelas, urbanizadas o no, casas, naves industriales, fincas, entre otras.

Índice Nacional de Precio al Consumidor: El Índice Nacional de Precios al Consumidor, es un indicador estadístico básico que mide, en un período determinado, los cambios ocurridos en los precios de varios bienes y servicios, que según el Banco Central de Venezuela vienen a

ser los más representativos en el consumo de los hogares que habitan en un área geográfica específica.

Operadores financieros: Son unidades de provisión de bienes o servicios asociados a la vivienda y hábitat. Podrá actuar como operador financiero en materia de vivienda y hábitat cualquier institución pública o privada, previa calificación y certificación por parte del Banco Nacional de Vivienda y Hábitat.

Permisología: Es el conjunto de permisos que se requieren, especialmente los que emanan de organismos oficiales, para una actividad determinada, como constituir empresas, realizar obras, entre otras.

Pisatario: Son ocupantes que hacen uso de tierras públicas o privadas sin pagar por ese uso, monto alguno a sus propietarios; los pisatarios son muchas veces "invasores" de terrenos, los cuales usan sólo de manera temporal.

Poseedor Precario: Es una situación de hecho que puede provenir de una posesión sin título, de una posesión meramente tolerada, o de una posesión concedida graciosamente por el dueño de la cosa.

Preventa: La preventa se puede definir como la atención al cliente, antes de la venta, en el sentido del conocimiento de sus necesidades y características.

Promotores de viviendas: Son promotores de viviendas, todas aquellas personas encargadas de gestionar todo lo relacionado con los clientes, en la venta y preventa de viviendas.

Protocolización: es el acto por el cual un registrador o escribano incorpora los documentos y actas que autoriza a un "protocolo notarial", que a su vez constituye una serie ordenada de escrituras matrices dotadas de formalidades específicas determinadas por la ley, que posteriormente pueden ser convertidas en escrituras públicas. La protocolización de un documento puede realizarse por solicitud de particulares o por orden de las autoridades judiciales, siendo que la incorporación de estos documentos a un "protocolo" tiene el efecto de dar constancia, ante terceros, sobre la respectiva identidad y existencia del documento en la fecha de la "protocolización".

Registro de propiedad de inmueble: Se denomina registro de la propiedad a un registro público de carácter oficial, en el que se inscriben para conocimiento general los derechos de propiedad sobre los bienes inmuebles, así como todos los demás derechos reales que recaigan sobre ellos. La principal función de un registro de la propiedad es dar información fiable a los ciudadanos y ciudadanas, para que pueden confiar en lo que hay inscrito a la hora de realizar contratos que impliquen disposición sobre los bienes inscritos. Un comprador que quiera adquirir un bien inmueble, no tendrá más que comprobar en el registro su estado para asegurarse de que el vendedor es el verdadero propietario, y que el bien está libre de cargas que puedan reducir el valor de la propiedad.

Usuarios: A los efectos de la presente norma, son usuarios todos los individuos, familias y comunidades, organizadas o no, que demandan bienes o servicios de vivienda y hábitat.

Venta: Contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. La venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal, mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador: La venta promueve un intercambio de productos y servicios mediante el pago de un precio convenido.

Adjudicatario: Institución que haya resultado ganadora en el procedimiento de transferencia de activos a entes de estado.

Archivo: Resguardo de documentos o información relacionada con el proceso de liquidación de activos.

Avalúo: Dictamen que establece el valor de los bienes muebles e inmuebles, por parte de un perito autorizado por la Máximas Autoridades del Instituto.

Aviso: Documento publicado en los diarios de circulación nacional y regional, a lo fines de convocar a las personas para participar en el procedimiento de Oferta Pública.

Bien: Todas aquellas propiedades administradas por el Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios, y las provenientes de las instituciones bancarias o empresas relacionadas sometidas a liquidación administrativa, pueden ser Muebles e Inmuebles.

Comprador: Institución y/o Persona natural que compre un bien mueble o inmueble en el procedimiento de oferta pública.

Documento Compraventa: Documento suscrito entre el Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios y el Adjudicatario para formalizar la liquidación del activo.

Enajenación: Acto mediante el cual se realiza la comercialización de los bienes muebles e inmuebles, mediante oferta pública.

Expediente: Conjunto de documentos correspondientes a un asunto. Se usa señaladamente hablando de la serie ordenada de actuaciones administrativas.

Firma: Nombre y apellido o rúbrica del comprador y funcionario responsable, estampada en los documentos para darle autenticidad o para expresar que aprueba su contenido.

Sistema Integrado de Activos y Liquidación (SIAL): Conjunto de elementos, acciones o actividades que relacionadas entre sí ordenadamente que contribuyen al acceso de información determinada en el proceso de liquidación de activos.

Solicitud: Escrito que presentan las personas naturales y/o Jurídicas interesadas para participar en el procedimiento de Oferta Pública.

Requisitos y/o Recaudos: Documentación consignada con la solicitud para participar en todo acto de liquidación de activos.

Transferencia de Activos: Procedimiento por el cual el Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios, transfiere uno o más bienes que le pertenezcan o que sean propiedad de las instituciones bancarias o de las empresas relacionadas sometidas a liquidación administrativa a Instituciones del Estado a título oneroso o gratuito.

Valor Base: Será el valor que se fije en el procedimiento de oferta pública.

CAPITULO III

APROXIMACIÓN AL MARCO REFERENCIAL

Con relación a este punto es de interés y de gran importancia reconocer que la presente propuesta tiene un carácter innovador dentro de la Institución, debido a que las acciones a tomar ante una situación de un inmueble que ha sido ocupado por un pisatario no tiene un procedimiento establecido dentro de un marco conceptual, porque no existe una base establecida para el desarrollo de este manual, sin embargo podemos tomar como referencia experiencias vividas dentro de la institución que permitirá desarrollar los objetivos planteados con el fin de obtener el MANUAL, para este caso.

FOGADE adquirió el Sistema de Activos y Liquidación (SIAL), por medio del cual se lleva un registro detallado de cada uno de los activos muebles e inmuebles de los bancos en proceso de liquidación, a los fines de su control y supervisión en cuanto a su movimiento y estado; otra de las herramientas utilizadas es el Sistema de Actas y Registro de la correspondencia, todos estos contribuyen al manejo adecuado de la información y así minimizar los tiempos de respuesta en los procesos administrativos, lo cual será indispensable para establecer las variables de nuestra sistematización.

3. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación están conformados por trabajos presentados por otra Institución o Ministerios sobre el tema a tratar, en nuestro caso no encontramos una investigación totalmente idéntica, aunque si hallamos las experiencias similares dentro de FOGADE que representa nuestro principal antecedente:

Manual de Normas y Procedimientos Liquidación de Activos. Documentación inicial que reúne los lineamientos básicos para sustentar la ejecución de los procedimientos inherentes a la enajenación de bienes pertenecientes a FOGADE o que sean propiedad de las instituciones del sector bancario y personas jurídicas vinculadas en proceso de liquidación.

El proceso administrativo que conforma el sistema, tendrá como ámbito la aplicación a la Gerencia General de Activos y Liquidación, a través de la Gerencia de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles, a la Gerencia de Legal de Asuntos Administrativos adscrita a la Consultoría Jurídica y la Unidad de Prevención y Control de Legitimación de Capitales, dentro del ámbito de sus respectivas competencias.

Por otra parte, se destacan las investigaciones relacionadas con el trabajo de grado que nos ocupa:

Con relación al desarrollo del Manual de Normas y Procedimientos tenemos:

Pinto Gómez, Alvaro Luis (Sep. 2011) presentó en la Universidad Simón Bolívar Núcleo Vargas, Manual de Normas y Procedimientos para la elaboración de Contratación de Obras de la Dirección de Infraestructura y Servicios Alcaldía del Municipio Vargas (Coordinación de Contratación), Informe de Pasantía presentado ante la Ilustre Universidad Simón Bolívar, como requisito para optar al Título de Técnico Superior Universitario en Organización Empresarial.

Presentando como objetivo general: Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos para la Dirección de Infraestructura y Servicios de la Alcaldía del Municipio Vargas, especificando los principales procedimientos para la elaboración de Contratación de obras. El alcance del presente proyecto contempla la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos para la Coordinación de Contratación de obras. El Manual representará un material de consulta y apoyo para aquellos funcionarios que ingresen o sean promovidos, el cual les permitirá tener una visión de las actividades detalladas de los procedimientos y flujogramas principales procedimientos para la elaboración de Contratación de obras. El diseño de la presente investigación correspondió al tipo “no experimental”, la investigación es una búsqueda practica y sistemática el cual el investigador no tiene control directo con el sobre las variables independientes porque son relativamente no manipulables En la investigación no experimental son los cambios en la variable independiente que ya ocurrieron y el que realiza dicha investigación tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes.

El desarrollo de esta técnica se fundamentó en la revisión de todos aquellos textos que sirvieron de base para la elaboración del Marco Teórico del presente informe, y a su vez para el desarrollo del Manual de Normas y Procedimientos. Esta herramienta garantizo en todo momento una interacción frente a frente con las personas entrevistadas, lo cual evito dudas sobre cómo debe hacerse las cosas. La Observación Directa: Este método de obtención de información, se aplico en algunas situaciones. Su aplicación resulto muy eficaz para verificar todos los datos e información suministrada a través de las entrevistas.

Los datos señalados en cuanto a la investigación citada se relaciona con nuestra investigación, en virtud del análisis para el objetivo general para la propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos en cuanto a la sistematización y optimización de los procesos considerando en primera instancia como se debe realizar el estudio y/o análisis profundo para el conocimiento y posterior aplicación del mismo, llevándolo a nuestro contexto tal y como se pretende realizar en esta investigación y su aplicación para el desarrollo de los procesos manejados en la Gerencia de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles de FOGADE.

Mosquera M. Jenny C. (2010) presentó en la Universidad de Oriente un trabajo especial de grado como requisito para optar al grado de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos denominada “Diseño recomendado de un modelo de gestión documental para la automatización de expedientes de clientes en una institución financiera”, la cual presentó como objetivo general diseñar un modelo de gestión documental para la automatización de expedientes de clientes en una institución financiera, basándose en la realización de un diagnóstico de la Gerencia de Gestión Documental como en las áreas de negocio del banco que generan expedientes, con el propósito de conocer la situación actual de la función de la gestión y operatividad de las mismas, así como determinar los entes y/o factores externos que influyen en la organización y manejo de expedientes de clientes del banco, con el objeto de definir los tipos de documentos que conformarán los mismos y recomendar el diseño de un modelo de gestión documental bajo la lógica de proyectos que facilite la automatización de los expedientes, a fin de minimizar el tiempo de consultas, que refleje de manera actualizada la condición de cada cliente y minimice la manipulación del documento físico. Dicha investigación se desarrolló bajo la metodología de proyecto factible, apoyado en un diagnóstico de la situación actual del área estudiada.

En este sentido se propuso tomando en consideración el resultado del diagnóstico mencionado en los objetivos, que se requiere de una herramienta automatizada que le permita la digitalización de los expedientes recibidos de las distintas unidades administrativas, incluyendo la participación del usuario en la decisión acertada para el desarrollo de la misma, lo que permitía elevar la gestión operativa y gerencial del área, así como la consulta oportuna de los expedientes por parte de las áreas usuarias y minimizar los costos a la institución.

Lo antes mencionado referente se vincula a nuestra investigación en cuanto al procedimiento de diagnóstico efectuado a los procesos de la institución financiera para optimización de los mismo mediante la automatización del manejo de los expedientes, lo cual traería beneficios a la institución traducidos en niveles de eficiencia, eficacia y economía.

3.1. Reseña Histórica de FOGADE

El Fondo de Garantía de los Depósitos Bancarios (es un instituto autónomo creado mediante el Decreto 540 de fecha 20 de marzo de 1985, frente a la necesidad de evitar el debacle del sistema financiero nacional, debido a la crisis económica que enfrentaba el país en el año 1983, durante el periodo presidencial de Luis Herrera Campins.

Al comienzo de la década de los ochenta, la economía venezolana se vio afectada por una serie de factores, entre los cuales podemos mencionar la fuga masiva de capitales, las fluctuaciones de las tasas de interés especialmente en los mercados internacionales de capital y el aceleramiento de los procesos inflacionarios. Todas estas causas incidieron en el debilitamiento del sistema financiero del país.

Pese a los esfuerzos realizados, la desaceleración de la actividad económica afectó la disponibilidad de recursos de las instituciones financieras y demoró el cobro de sus

préstamos a la industria y al comercio, lo que causó morosidad de sus carteras y la inmovilización de algunos créditos.

Por su parte, la aceleración del proceso inflacionario desestimuló la propensión a ahorrar y el clima de expectativas cambiarias hizo que parte del ahorro interno se canalizara hacia el exterior.

En este contexto económico, se acentuaron las debilidades de algunas instituciones financieras: Banco Nacional de Descuento, Banco de Desarrollo Agropecuario, Banco de los Trabajadores de Venezuela, Banco Comercial de Maracaibo, Banco de Fomento Comercial de Venezuela, Banco de Fomento Regional del Zulia, Sector Banca Hipotecarias, entre otros; situación que obligó al Estado a aplicar medidas de intervención, las cuales fueron ejecutadas a través del Banco Central de Venezuela.

La necesidad de restablecer el clima de seguridad para fomentar el ahorro, hizo prosperar la idea de crear un sistema de aseguramiento de depósitos, que permitiera -a través de un organismo- garantizar el dinero de los ahorristas en caso de liquidación de instituciones financieras. De esta manera surge el nacimiento el Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria (FOGADE).

En el año 1994, durante el segundo mandato de Rafael Caldera, Venezuela vivió otra fuerte crisis económica, considerada la de mayor envergadura en el marco histórico de ese siglo. FOGADE asumió un papel importante dentro del objetivo fundamental de salvaguardar los intereses de los depositantes y evitar el desplome del sistema de pagos de la economía nacional.

La dimensión de esta crisis evidenció que, a pesar de las limitaciones estructurales y legales, FOGADE cumplía con los objetivos centrales para los cuales fue creado, y en el

ámbito de las complejas circunstancias en que transita el mundo financiero venezolano, el organismo estaba preparado para dar respuestas a las múltiples exigencias y responsabilidades que esta coyuntura ha puesto en manos de la institución.

Los bancos liquidados en esa época fueron: Banco Latino, Banco Comercio, Banco Principal, Banco Ítalo, Banco Profesional, Banco Amazonas, Bancor, Banco Barinas, Banco de la Construcción, Banco La Guaira, Banco de Maracaibo, Banco Metropolitano, la Sociedad Financiera Fiveca y el Banco Consolidado.

En noviembre del 2009, FOGADE vuelve a asumir su rol de garante financiero ante los ahorristas, luego la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN) interviniera varias entidades de la banca privada, tras de determinar que éstas incumplían una serie de normativas relacionadas con el aumento del capital, sin especificar el origen de los fondos. Además de descubrir que algunas tenían graves problemas administrativos y gerenciales, lo cual había generado una situación de poca liquidez, que no les permite cubrir sus obligaciones. Actualmente el Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios (antes denominado Fondo de Garantía de los Depósitos Bancarios) liquida a Banco Canarias de Venezuela, Banco Universal, C.A, Banco Provivienda, C.A, Banco Universal (BANPRO), Banco Real, Banco de Desarrollo, C.A, Baninvest, Banco de Inversión, C.A., Banco del Sol, C.A, garantizando el pago a cada uno de los ahorristas afectados por la crisis.

El resto de la banca intervenida (Banfoandes, Bolívar, Central, Confederado y BaNorte), fue absorbida por el Gobierno Nacional y, con la unión de los mismos, se conformó Bicentenario, Banco Universal.

Misión

Garantizar los depósitos del público en las instituciones del sector bancario venezolano mediante la ejecución de acciones orientadas a dar respuesta efectiva y oportuna a los depositantes, administrando eficientemente los recursos y otros bienes de su propiedad, así como, ejercer la función de liquidador de aquellas instituciones que así lo requieran y de sus personas jurídicas vinculadas, conforme al ordenamiento jurídico vigente, a fin de contribuir con la confianza y estabilidad del Sistema Financiero Nacional, demostrando un alto sentido de justicia y compromiso social, en beneficio del país y de su pueblo en concordancia con las políticas públicas contenidas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Visión

Ser un organismo de reconocido prestigio y credibilidad, líder latinoamericano como garante de los depósitos del público, comprometido con los usuarios del Sistema Financiero, transmitiéndoles seguridad y confianza, apoyado en tecnología de vanguardia, con bases fundamentadas en la ética y el profesionalismo del personal que lo integra, formado por los más altos valores con compromiso social y alto sentido de pertenencia, manteniendo una continua comunicación y colaboración con el resto de los integrantes de la Red de Seguridad Bancaria, para solicitar una sólida y exitosa gestión, protegiendo de forma efectiva y oportuna los depósitos del público, orientada hacia los principios de justicia social, que contribuyan a alcanzar la mayor suma de felicidad posible.

Objetivos

- Garantizar los fondos captados del público por las Instituciones Bancarias, en cualquiera de sus modalidades y de acuerdo a los límites legalmente establecidos.

- Ejercer la función de liquidador de las Instituciones Bancarias y sus Empresas Relacionadas, sin perjuicio a lo contemplado en el artículo 261 de la Ley de Reforma Parcial de la Ley de Instituciones del Sector Bancario.

- Formar y capacitar al personal técnico, profesional y especializado, en las áreas bancarias, financieras, administrativas y de auditorías, para garantizar una gestión institucional efectiva.

- Lograr el autofinanciamiento institucional, como resultado de sus negociaciones financieras y mercantiles, asesorías y servicios técnicos prestados al órgano tutelar, a organismos públicos y al sector privado.

Valores Institucionales:

Integridad

En el desarrollo de las labores demostramos la fortaleza moral para obrar correctamente en cada situación con ética, prudencia, dignidad y austeridad.

Vocación de Servidor Público

Nuestros principios se fundamentan en la honestidad, ética, compromiso y eficiencia, con alto respeto a la condición humana, prevaleciendo el trato justo y el lenguaje adecuado, humanizando nuestra calidad de servicio.

Sentido de Pertenencia

Consideramos al Organismo como parte fundamental de nuestra vida, vinculada al concepto de familia, cada integrante lo siente suyo, lo defiende y lo respeta.

Excelencia

Actuamos en la búsqueda permanente de un desempeño superior, cumpliendo los objetivos, metas y actividades, con criterios de eficiencia, eficacia, efectividad y economía, siempre orientados a lograr resultados que satisfagan las expectativas que los depositantes tienen del Organismo.

Responsabilidad

Tenemos la capacidad y disposición, para responder por los compromisos adquiridos hasta su culminación, con lealtad, oportunidad y eficacia.

Transparencia

Atendemos de manera oportuna, correcta y veraz, los requerimientos e informes de gestión y cuenta ante organismos competentes y ante el Poder Popular, siguiendo las políticas y normativas correspondientes

Compromiso Social y Patriótico

Cumplimos con los deberes cívicos, constitucionales, enalteciendo la nacionalidad y participando en eventos gubernamentales e institucionales vinculados con el compromiso social fundamentado en la solidaridad y el amor al prójimo.

Organigrama

FOGADE Organigrama (ver anexo 1).

Gerencia de General de Activos y Liquidación

Objetivo

Planificar, coordinar, dirigir y controlar, los planes de acción para la administración, recuperación y venta de los activos propiedad, tanto del Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios, como de los grupos económicos estatizados, o en proceso de liquidación; así como para la liquidación administrativa de los entes sujetos a este régimen especial.

Funciones

1. Proponer los lineamientos, políticas y estrategias de acción para la correcta administración de las carteras de crédito adquiridas por el FONDO, así como de las Instituciones del Sector Bancario y Personas Jurídicas vinculadas sometidas al régimen de liquidación administrativa, a fin de facilitar su oportuna recuperación.

2. Diseñar y establecer los lineamientos y estrategias de acción para el control, administración y venta de empresas sometidas al régimen de liquidación administrativa, operando como enlace permanente entre éstas y la dirección de la Institución.
3. Planificar, coordinar y dirigir los planes de acción para la administración de los bienes muebles e inmuebles, propiedad del Instituto, así como de las Instituciones del Sector Bancario y Personas Jurídicas vinculadas sometidas al régimen de liquidación administrativa, de conformidad con la legislación aplicable, a fin de lograr su saneamiento y posterior venta.
4. Planificar y diseñar las estrategias de mercadeo y venta de los activos del FONDO, así como de las Instituciones del Sector Bancario y Personas Jurídicas vinculadas sometidas al régimen de liquidación administrativa, a objeto de garantizar la efectividad y transparencia de los procesos y la maximización de las recuperaciones.
5. Coordinar, dirigir y controlar los procesos de liquidación de las Instituciones del Sector Bancario y Personas Jurídicas vinculadas, así como de las empresas bajo control accionario del Instituto, a objeto de cumplir sus obligaciones y extinguir su personalidad jurídica.
6. Velar por el cumplimiento de los lineamientos y estrategias establecidas para las unidades adscritas a la Gerencia General con el objeto de facilitar la optimización en la ejecución de sus actividades.
7. Tramitar las contrataciones de las instituciones en liquidación no sujetas a la Ley de Contrataciones Públicas y mantener los expedientes respectivos bajo custodia.
8. Velar por la elaboración oportuna de la posición activa y pasiva (balances de liquidación) de las instituciones en liquidación y conciliar los balances con la Gerencia de Contabilidad.
9. Garantizar el cumplimiento y eficaz funcionamiento del Sistema de Control Interno en las Gerencias.
10. Contribuir con la elaboración de los manuales, normas de procedimientos y formularios, en el área de su competencia.

11. Cualquier otra función que de acuerdo con la naturaleza de sus actividades, le sea especialmente asignada.

Gerencia de Administración de Bienes muebles e inmuebles

Objetivo

Objetivo: Planificar, coordinar, dirigir y controlar el proceso de administración y valoración de los bienes muebles (incluidas entre estos las obras de arte) e inmuebles propiedad de FOGADE, de los Bancos y otras Instituciones Financieras y sus Empresas Relacionadas bajo régimen especial, así como los procesos de saneamiento de tales bienes, a objeto de garantizar el cumplimiento de todas las condiciones requeridas para su efectiva enajenación mediante los procesos de Oferta Pública o de adjudicación directa a título oneroso a Entes Públicos, siguiendo las Políticas, Lineamientos, Normas y Procedimientos vigentes, así como las regulaciones legales aplicables.

Funciones

1. Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles administrados por FOGADE, así como la información requerida para realizar oportunamente la contratación de las pólizas de riesgo patrimonial.
2. Coordinar, dirigir y controlar, el proceso de saneamiento y administración de los bienes muebles e inmuebles bajo el control de FOGADE, a objeto de garantizar que los mismos se encuentren disponibles y en condiciones para su enajenación oportuna.
3. Coordinar, dirigir y controlar el proceso de valoración de los bienes administrados por FOGADE, con el objeto de su enajenación a título oneroso.

4. Coordinar y controlar el proceso de levantamiento y suministro de información requerida para la venta de bienes muebles e inmuebles a través de Oferta Pública o adjudicación directa, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de FOGADE, según los lineamientos establecidos y la legislación vigente.
5. Coordinar y dirigir la actualización de los sistemas de información relacionados con los bienes administrados, a fin de contar con datos que faciliten la toma de decisiones.
6. Coordinar y dirigir la relación con otras unidades del organismo, para el registro adecuado de las transacciones y reporte de actividades.
7. Coordinar y controlar los pagos efectuados en el proceso de Administración de los bienes muebles e inmuebles, así como la transparencia en el manejo de los fondos utilizados para su administración.
8. Determinar los bienes que han de ser custodiados por la Gerencia de Investigación y Seguridad y por las empresas de servicio de vigilancia externa, a fin de mantener un adecuado control sobre dichos bienes.
9. Velar por el cumplimiento de lo establecido en los contratos de servicio de vigilancia externa.
10. Efectuar el control de gestión de la unidad.
11. Mantener el cumplimiento y eficaz funcionamiento del Sistema de Control Interno en la ejecución de sus operaciones.
12. Contribuir con la elaboración de los manuales, normas de procedimientos y formularios, en el área de su competencia.
13. Registrar en el sistema establecido el estado de ejecución de las decisiones adoptadas en reunión de cuenta al Presidente o Presidenta.
14. Cualquier otra que de acuerdo con la naturaleza de sus funciones, le sea especialmente asignada.

Organigrama

Gerencia de administración de Bienes Muebles e Inmuebles – Organigrama

(Ver anexo 2).

Departamento de Administración de Bienes Muebles e inmuebles

Objetivo

Coordinar y dirigir las actividades correspondientes a la administración de los bienes muebles (incluidas entre estos las obras de arte) e inmuebles bajo administración directa y delegada de FOGADE, a fin de sanear los mismos y prepararlos para su venta, siguiendo las Políticas, Lineamientos, Normas y Procedimientos vigentes.

Funciones:

1. Coordinar y dirigir el registro oportuno de los bienes muebles (incluidas entre estos las obras de arte) e inmuebles cedidos y no cedidos al Organismo, a fin de conocer el universo de bienes y la situación real de cada uno de ellos.
2. Coordinar, dirigir y controlar las gestiones de administración y saneamiento de los bienes muebles e inmuebles necesarias para la conservación y mantenimiento de los mismos, a objeto de prepararlos para su posterior venta.
3. Coordinar conjuntamente con otras unidades del Organismo, las gestiones que tengan por objeto la administración y venta de los bienes, a objeto de que las mismas se realicen de acuerdo con los lineamientos, políticas y legislación.
4. Coordinar conjuntamente con otras unidades involucradas en el proceso, las gestiones relacionadas con el traslado de los bienes muebles propiedad de FOGADE o de la Banca bajo régimen especial, a los centros de acopio, designados por el Instituto.
5. Evaluar los informes de “inspección” realizados a los bienes muebles e inmuebles, así como los de situación legal presentada por estos bienes, con el objeto de tomar las acciones pertinentes a cada caso.

6. Administrar los contratos de servicios de vigilancia de los inmuebles con el apoyo de la Gerencia de Investigación y Seguridad.
7. Reportar a las empresas de seguro contratadas, los reclamos de siniestros ocurridos en los bienes para obtener el resarcimiento correspondiente.
8. Efectuar el control de gestión de la unidad.
9. Mantener el cumplimiento y eficaz funcionamiento del Sistema de Control Interno en la ejecución de sus operaciones.
10. Contribuir con la elaboración de los manuales, normas de procedimientos y formularios, en el área de su competencia.
11. Cualquier otra función que de acuerdo con la naturaleza de sus actividades, le sea especialmente asignada.

Departamento de Inspección y Avalúo

Objetivo

Coordinar y dirigir las actividades correspondientes al proceso de valoración de los activos de bienes muebles e inmuebles bajo administración directa y delegada del Instituto, de acuerdo con los Lineamientos, Políticas, Normas y Procedimientos establecidos en la Organización.

Funciones

1. Coordinar y controlar la actualización de los Sistemas de Información implementados en el Departamento así como el registro de peritos y evaluadores.
2. Coordinar, dirigir y controlar el proceso de asignación a los peritos externos, revisión y aprobación de los avalúos de los bienes administrados por FOGADE, efectuados por estos.
3. Coordinar, dirigir y controlar los avalúos internos de los bienes bajo administración directa y delegada de FOGADE, dentro de los lineamientos establecidos por la Institución.

4. Coordinar, dirigir y controlar, las gestiones de contratación de personas naturales y jurídicas para la ejecución de estudios físicos-documentales, topográficos y especiales de valoración, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los parámetros establecidos para proceder a la venta y/o resolver situaciones técnicas relacionadas con los inmuebles.
5. Dirigir y controlar las inspecciones de aquellos inmuebles que presentan problemas técnicos, con el fin de ejecutar las acciones dirigidas a su saneamiento técnico-legal, conservación y mantenimiento, así como la entrega de inmuebles.
6. Coordinar las estimaciones de los cánones de arrendamiento, solicitados por la Consultoría Jurídica de la Institución; así como evacuar consultas de índole técnico sobre Bienes Muebles e Inmuebles, realizadas por cualquier unidad de FOGADE.
7. Efectuar el control de gestión de la unidad.
8. Mantener el cumplimiento y eficaz funcionamiento del Sistema de Control Interno en la ejecución de sus operaciones.
9. Contribuir con la elaboración de los manuales, normas de procedimientos y formularios, en el área de su competencia.
10. Cualquier otra función que de acuerdo con la naturaleza de sus actividades, le sea especialmente asignada.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4. Tipo de estudio

A fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados en la presente investigación, el tipo de metodología a utilizar será de carácter explicativo. En palabras de Sampieri y otros (2010:83), la investigación explicativa:

Va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales [...] su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Siendo esto así, la presente investigación estudia el estatus de aquellos inmuebles ocupados por pisatarios y manejados en la Gerencia de Bienes Muebles e Inmuebles (GABMI) de FOGADE para constatar la necesidad de generar procedimientos para enajenar los mismos basados en la experiencia propia de la institución en los archivos y personal clave que han intentado ejecutar. Se busca superar el enfoque meramente descriptivo, explicando la capacidad de la institución en dar respuesta efectiva ante esta situación.

Tipo y Diseño de la investigación

El diseño de la investigación realizada para este trabajo es de tipo no experimental, se refiere a la maniobra utilizada por el analista para resolver el problema

que se le plantea. Esta investigación, a pesar de ser de campo, no existe manipulación de variables, la acción de las variables está dada en la realidad, se trata entonces de observar variables y relaciones entre éstas en su contexto natural, y así el investigador pueda tomar los datos de dicha realidad.

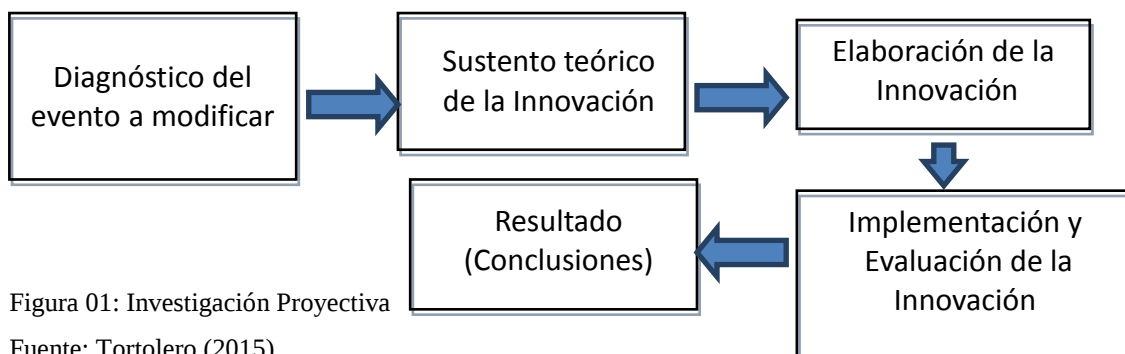
Para el logro de los objetivos se plantea un diseño de investigación de carácter no experimental, transeccional de tipo descriptivo, tomando en cuenta lo establecido por Sampieri y otros (2010).

La investigación no experimental “es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones” (Kelling, citado por Sampieri y otros, 2010: 149). De acuerdo a Sampieri y otros (2010: 149):

En una investigación no experimental se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Respecto al carácter transeccional de tipo descriptivo “la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o el estado de una o diversas variables en un momento dado [...] su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Sampieri y otros, 2010:151).

Por lo anterior, el esquema del estudio proyectivo se lleva por fases tal como se indica en el siguiente gráfico



Por todas las consideraciones efectuadas tenemos que la presente investigación es de tipo proyectiva, en virtud que la misma se enfoca en la propuesta de normas y procedimientos de los procesos de la Gerencia de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles de FOGADE, como se especificó con anterioridad, con miras a ser automatizados, iniciando de acuerdo a lo que se expone en los objetivos específicos con la realización de un diagnóstico de las necesidades que presenta las unidad administrativa en cuestión, seguido del soporte teórico, el desarrollo de la propuesta:

Diseño de investigación

Una vez formulado el problema a estudiar, resulta relevante a los fines de cumplir con los objetivos planteados la formulación del diseño o estrategia que se establecerá, con el propósito de la recolección de la información suficiente y relevante que permitirá alcanzar la meta fijada.

En este orden de ideas el diseño de la investigación se refiere a dónde y cuándo se compila la información, así como lo extenso de la misma, de modo que se dé respuesta a la pregunta de investigación de manera eficiente y eficaz. En el caso de la realización del presente trabajo, el cual comprende la propuesta de de formulación de normas y procedimientos para la enajenación de viviendas procesos de la Gerencia de bienes

Muebles e Inmuebles de FOGADE, la información se obtendrá por dos vías. Una es entrevista a los funcionarios que laboran en dicha unidad administrativa, la cual representa la fuente directa de la obtención de información, constituyéndose en un trabajo de campo; adicionalmente para el desarrollo de la investigación se consultarán leyes, reglamentos, y documentos escritos relacionados con los procedimientos, de modo que también se hará uso de las fuentes documentales. Aplicando un diseño de tipo mixto.

Adicionalmente, la información se va a recabar en un solo momento, y en el presente es un diseño transaccional contemporáneo, de acuerdo a la cantidad de información, como la propuesta de Normar estando sólo al proceso de enejanación, el diseño sería de rasgo. En conclusión, el diseño de investigación es mixto, transaccional contemporáneo y de rasgo. Ya que planteo una revisión acerca de dichos diseños y los ejemplifica con una experiencia concreta de la investigación realizada.

En este sentido, debe especificarse que las unidades de análisis objeto de estudio, será en su totalidad la Gerencia de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles FOGADE, conformada por el Departamento de Bienes Muebles e Inmuebles y el Departamento de Inspección y Avalúos; constituyéndose en la población o universo objeto de estudio, entendida esta como el conjunto de elementos sobre los cuales se pretende realizar la investigación.

Población y Muestra

La población es definida de la siguiente manera según Tamayo, M. (2009):
Totalidad de un fenómeno en estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dichos fenómenos y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denominan población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p. 38)

Por tal razón la población de la presente investigación estará constituida por los funcionarios que laboran en la Gerencia de Administración de Bienes Muebles e inmuebles de FOGADE, en su carácter de encuestadores y analista técnicos, el cual asciende a cantidad total de 33 personas y motivado a que la población se encuentra constituido por un tamaño viable a ser estudiada en su totalidad no se hizo necesario seleccionar una muestra representativa.

Distribución de la Población

Gerencia de admón. de Bienes Muebles e Inmuebles FOGADE	Nº de Personas
Gerente de Administración De Bienes Muebles E Inmuebles.	01
Departamento de Administración de Bienes Muebles E Inmuebles.	27
Departamento de Inspección y Avalúo	05
TOTAL	33

Tabla 1. Fuente: Elaboración Propia (2018), de acuerdo a RAC de la Gerencia

En virtud que las Normas y Procedimientos para la a desarrollar son similares a los de la Gerencia de Administración de Bienes Muebles e inmuebles son realizados por cada uno de los funcionarios adscritos a la misma se aplicará el instrumento a los siguientes expedientes de los casos de ocupaciones:

Distribución de expedientes de los casos

Gerencia de administración de Bienes Muebles e Inmuebles FOGADE Inmuebles Ocupados por pisatarios	N° de Inmuebles
Apartamentos	271
Viviendas Unifamiliares	126
Edificios	16
Terrenos urbanos	586
Terrenos Rurales	105
Terrenos y bienhechurías	48
Inmuebles de uso comercial y utilizados como residencial (locales, oficinas, galpones u otros)	2875
TOTAL	5.179

Tabla 2. Fuente: Elaboración Propia (2018), de acuerdo a SIAL de la Gerencia

Se tomara una muestra estratificada por las categorías de casos según la presente tabla:

Distribución de la muestra de expedientes de los casos

Gerencia de administración de Bienes Muebles e Inmuebles FOGADE Inmuebles Ocupados por pisatarios	N° de Inmuebles
Apartamentos	27
Viviendas Unifamiliares	13
Edificios	2
Terrenos urbanos	59
Terrenos Rurales	10
Terrenos y bienhechurías	5
Inmuebles de uso comercial y utilizados como residencial (locales, oficinas, galpones u otros)	280

Tabla 3. Fuente: Elaboración Propia (2018)

Técnicas e Instrumentos

Tomando en consideración que en el diseño de la investigación seleccionado en concordancia se considera conveniente aplicar la técnica del cuestionario, teniendo especial atención a las preguntas formuladas, a fin de evitar la generalización en las

interrogantes o la confusión por parte de los individuos seleccionados para dar respuesta al mismo.

En este sentido ampliando lo que será la técnica o instrumento de recolección de los datos en la investigación, se considerará en los mismos la información que se desea obtener, integrándose una serie de preguntas comprendidas por varias opciones de respuesta; a cada uno de estas se les designo un código, que en nuestro caso será un numero, ya que el mismo facilitará el manejo de los datos en relación a su posterior tabulación, presentación y análisis. Conviene acotar que se tendrá especial atención a la hora de la identificación de la persona encuestada en el instrumento señalado, pero manteniendo el nivel de confidencialidad que se requiera.

El cuestionario será objeto de una validación por jueces conocidos, en este caso dos expertos, quienes revisaran el cuestionario para constatar si las preguntas están claras, de acuerdo con lo que pretenden medir, buena redacción y que no indican a sesgos. Será distribuida la encuesta entre los 27 analistas ubicados a nivel nacional y de acuerdo a la distribución y demanda poblacional en los estados. Después de realizada la evaluación del cuestionario se realizarán las correcciones en cuanto a la presentación del instrumento, claridad de la redacción de los ítems, pertinencia de las variables con los indicadores, relevancia del contenido y factibilidad de la aplicación del mismo. Para demostrar la realización de este procedimiento, los expertos firman la respectiva acta de validación.

Fuente Referencial

La recolección de la información iniciará con entrevista del Gerente de Administración de Bienes Muebles e inmuebles, así como al Departamento de Inspección y avalúos y el Departamento de Administración de Bienes muebles e inmuebles de FOGADE, a fin de la recolección de información básica de la Institución como

Resoluciones, Reglamentos Internos, Manuales de Organización, Plan Operativo Anual, entre otros. Seguidamente se realizará una revisión de los procesos de enajenación manejados por las instituciones y casos particulares en FOGADE de manera de complementar la información organizacional, aunada a la revisión documental que puedan suministrar los entrevistados. En relación a los principios básicos que rigen el Manual de Normas y Procedimientos definiendo competencias de cada uno de los Departamentos en su fase de Planificación, ejecución, presentación de resultados, así como los procedimientos inherentes a la potestad investigativa que involucra el Saneamiento de Inmueble a nivel jurídico y administrativo.

Posteriormente se construirá el Instrumento de recolección de datos a nivel tecnológico, para lo cual se tomará un Cuestionario con la cantidad de preguntas suficientes, con opciones de respuesta y algunas preguntas dicotómicas (Si o No) abriéndose en cada caso la justificación de la respuesta dada. Dicho instrumento será aplicado a los ocupantes sin autorización de los inmuebles que se encuentran bajo la administración de FOGADE, con la finalidad de obtener la información relativa a la investigación.

Con la información recabada en el instrumento de recolección de datos se procederá a efectuar un análisis de los resultados obtenidos a los fines de establecer las conclusiones y recomendaciones desde el punto de vista del investigador, en las cuales de manera objetiva se presentan los puntos resaltantes vinculados con los procesos de recolección de datos para la Enajenación o Adjudicación de Inmuebles. Visto los resultados de la investigación se procede a elaborar el Plan de Trabajo para la valoración (si es el caso) del inmueble o en su defecto se procede directamente a documentar el proceso de adjudicación a los fines de hacer el saneamiento de Ley (otorgamiento de la propiedad). Luego de realizar este proceso se realiza el cierre administrativo del inmueble en FOGADE para lo cual se debe notificar a las Gerencias involucradas la

desincorporación del bien inmueble, y así ir depurando los registros contables internos, manteniendo el respectivo expediente actualizado para las posteriores revisiones.

Sistema de Variables

De acuerdo a lo señalado por Balestrini, M. (2002) la conceptualización de variables “implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio...debe indicar de manera precisa el qué, cuándo y cómo de la variable y las dimensiones que contienen. Se trata de encontrar los indicadores para cada una de las dimensiones establecidas.”

Así mismo según Tamayo, M. (2009), expone que “el término variable, en su significado más general, se utiliza para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra.”

Realizadas las aclaratorias al efecto se procedió mediante los objetivos específicos a la operacionalización de las variables, a fin de constatar elementos importantes de la investigación, destacándose que mediante la aplicación del instrumento de recolección de la información se realizará un diagnóstico de las necesidades de optimización de los procesos, para seguidamente realizar un análisis comparativo entre órganos de control fiscal con procedimientos automatizados y otros manejados de manera manual; con el estudio de estos aspectos se detectará la necesidad del diseño sistémico para proceder en última instancia a la realización de una prueba piloto a fin comprobar la mejora en eficiencia y eficacia de los procesos rediseñados que en un futuro serán automatizados, mediante el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación. A continuación se presenta el cuadro de variables o mapa de variables.

Tabla 4 *Conceptualización y Operacionalización de Variables*

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Método
Analizar los procedimientos para la transferencia de inmuebles dentro de la institución a fin de detectar procesos que puedan incluirse dentro de la propuesta de las normas y procedimientos para la enajenación y transferencia de bienes muebles e inmuebles FOGADE.	Diagnóstico de la situación	Estudio objetivo y analítico de la información del entorno interno y externo, a fin de constatar la necesidad de Definir las Normas y Procedimientos.	✓ Datos Estadísticos. ✓ Datos documentales . ✓ Datos testimoniales.	✓ Herramientas tecnológicas. ✓ Modernización del Estado. ✓ Normativa vinculada al proceso ✓ Simplificación de trámites administrativos. ✓ Registro, supervisión y control.	Observación, verificación y entrevista.

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Método
Formular los lineamientos estratégicos del manual de normas y procedimientos administrativos aplicado a la Gerencia de Bienes Muebles e Inmuebles, para la transferencia y enajenación de viviendas unifamiliares y multifamiliares propiedad de FOGADE o de las instituciones bancarias en proceso de liquidación y de sus personas jurídicas vinculadas.	Lineamientos estratégicos	Generar la orientación estratégica con herramientas gerenciales.		✓ Eficiencia y eficacia en la gestión.	Análisis información objetivo anterior
			Canvas plan de negocios	✓ 9 bloques Canvas plan de negocio	
			Canvas innovación abierta	✓ 9 bloque de Canvas Innovación abierta	
			Matriz DOFA	✓ 4 estrategias del DOFA	

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Método
Desarrollar los aspectos operativos del manual de normas y procedimientos administrativos aplicado a la Gerencia de Bienes Muebles e Inmuebles, para la transferencia y enajenación de viviendas unifamiliares y multifamiliares propiedad de FOGADE o de las instituciones bancarias en proceso de liquidación y de sus personas jurídicas vinculadas.	Aspectos operativos	Generar la herramienta para el desarrollo de un sistema tecnológico que simplifique procedimientos manejados en la GABMI de FOGADE.	Propuesta de la automatización	✓ Análisis de los procedimientos. ✓ Codificación de los procedimientos a ser automatizados. ✓ Propuesta de adquisición de software o elaboración de programa interno. ✓ Análisis costo-beneficio.	Observación, revisión documental y análisis de la unidad

Fuente: Elaboración propia (2018)

ASPECTOS ÉTICOS

En este sentido, la investigación planteada no vulnera ni pone en riesgo la moral institucional, ni a los informantes, considerando que cada funcionario al momento del ingreso a la institución firma un compromiso de confidencialidad ante las funciones inherentes a su cargo. Sin embargo, se mantendrá en reserva los nombres de los funcionarios que suministran la información fundamentalmente por razones técnicas.

Por el contrario la información pretende reforzar los principios que rigen la administración pública, de acuerdo a las disposiciones del artículo 141 de nuestra carta magna, basados en generar la realización de procesos basados en la eficiencia, eficacia, economía, transparencia, rendición de cuentas, entre otros; básicos para el manejo adecuado de los recursos públicos.

MODELO DE ENTREVISTA EN FORMA DE FICHA TÉCNICA A PARTICULARES

Ficha Técnica Informativa (Transferencia a Particulares) artículo N° 136 de la Ley de Instituciones del Sector Bancario				
PROCEDENCIA DEL INMUEBLE:				Tildar (SI/NO) si contiene el documento mencionado
CORRELATIVO:				
Tipo:	Venta	Contado	Crédito	Procedencia Fondos de la Venta:
	Adjudicación			
Datos Personales:				
Nombre y Apellido:				
Número Cédula de Identidad o Pasaporte				
Estado Civil				
Dirección de Habitación				
Dirección Laboral				
Número de Cargas Familiares				
Documentos Personales:				
Cédula de Identidad o Pasaporte	SI	No	No Aplica	Observación
Documentos Administrativos: Solvencia Municipal, Recibo de servicios (Gas, Condominio, electricidad u otros)				
Constancia de ingresos mensuales (Dependientes) y/o certificación de ingresos expedida por un Contador Público Colegiado donde refleje el monto de ingreso mensual ajustado a la Declaración de I.S.L.R.				
Última Declaración de I.S.L.R. o constancia como no contribuyente				

Balance General debidamente firmado por un Contador Público Colegiado, en el mismo no incluir la propiedad en referencia como parte del activo.				
2 Referencias Personales de familiares que no convivan con el solicitante				
Documentos probatorios de la carga familiar (Partida de nacimiento y cédula de identidad)				
Referencias Bancarias en original acompañado del estado de cuenta donde refleje el movimiento bancario de los últimos seis (06) meses, el mismo deberá estar sellado y firmado por la Entidad Bancaria.				
Recaudos por el Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios.				
	SI	No	No Aplica	Observación
Avalúo				
Informe de Inspección del Dpto. de Inspección y Avalúos (Si se realizó)				
Acta de Ocupación Provisional (si es el caso)				
Cédula Catastral				
Certificación de Gravamen				
Tradición Legal				
Documento de cesión				
Documento de Propiedad				
Documento de Condominio				
Inspección de Seguridad				
Oficios Recibidos o enviados				
Otros				
Planos				

PRESUPUESTO O RECURSOS

Los recursos básicos necesarios para la ejecución del presente Trabajo, se basan en:

Tabla 5 *Recursos a utilizar para la ejecución del Trabajo.*

Materiales y suministros	Costo en Bolívares	Costo en Bolívar Soberano
100 hojas tamaño carta	12.000.000,00	120,00
Tóner	200.000.000,00	2.000,00
Impresión	100.000,00	1,00
Lápiz	1.000.000,00	10,00
Bolígrafo	2.000.000,00	20,00
Total recursos estimados	215.100.000,00	2.151,00

Los recursos estimados para ejecutar el presente Trabajo alcanzan la cantidad de los Dos Mil Ciento Cincuenta y Un Bolívar Soberano de acuerdo al detalle reflejado en la tabla N° 1 que precede el presente texto, los cuales serán cubiertos por la investigadora.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – PLAN DE EJECUCIÓN

De acuerdo a las actividades a desarrollar se realizó un cronograma estimado para la ejecución del presente Trabajo, detallado a continuación:

Tabla 6 *Cronograma de actividades – Plan de Ejecución*

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Revisión documental						
Elaboración del instrumento						
Aplicación del instrumento						
Tabulación y análisis de la información						
Diseño de la propuesta						
Formulación de conclusiones y Recomendaciones						

Fuente: Elaboración propia

Cuadro anexo correspondiente al cronograma de actividades.

El periodo de desarrollo se estima en seis (06) meses para la ejecución total del Trabajo formulado, según se observa en el cuadro anexo correspondiente al cronograma de actividades.

BIBLIOGRAFIA

- Balestrini, Miriam (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles*. Caracas: Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Consejo Nacional de Universidades-CNU (2001) *Normativa general de los estudios de postgrado para las universidades e instituciones debidamente autorizadas por el Consejo Nacional de Universidades*. Gaceta Oficial N° 37.328 del 20 de noviembre. Caracas: autor (UCAB, 2007). Página Web de los postgrados. Disponible en <http://www.ucab.edu.ve/ucabnuevo/Index.php?pagina=2194>.
- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación: comprensión holística de la metodología y la investigación*. Bogotá-Caracas: Quirón
- Escalante, N. (2013), *Manual de normas y procedimientos contables dirigido a los consejos comunales del Municipio Michelena del estado Táchira Venezuela*
<http://bdigital.ula.ve/index.php/documento/29594>
- Mosquera M. J. C. (2010). *Diseño recomendado de un modelo de gestión documental para la automatización de expedientes de clientes en una institución financiera. Barquisimeto*. Recuperado de
http://www.uma.edu.ve/postgrados/gestion/revistas/revista_nro2/Teg%20y%20otros/teg_jenny_mosquera_2da.pdf
- Múnera, M.T. (2002) *Gestión del conocimiento en la empresa : terminología y documentación elementos importantes para su medición*. Recuperado
<http://bibliotecadigital.udea.edu.co/browse?type=author&value=M%C3%BAnera+Torres%2C+Mar%C3%ADa+Teresa>
- Rodríguez V, J. *Como elaborar y usar Manuales administrativos*. [en línea] Editorial Cengage Learning, Cuarta Edición. Recuperado.
https://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodriguez_v

Rodríguez V, J. (2002) *Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Internacional* Thonson Editores Tercera Edición.

Gómez Ceja (1997) *Sistema Administrativos*, MC Graw Hill, Tercera Edición. 1997

Glosario.net - © 2003 - 2018 *HispaNetwork Publicidad y Servicios, S.L*
<http://arte-y-arquitectura.glosario.net/construccion-y-arquitectura/bienhechur%EDa-6557.html>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908 (Extraordinaria)*. Recuperado de http://www.cgr.gob.ve/site_content.php?Cod=048

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública publicada en la *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N.º 6.147 Extraordinario del 17-11-2014. Recuperado de http://www.cgr.gob.ve/site_content.php?Cod=015

Decreto de Estado de Excepción y de Emergencia Económica en todo el Territorio Nacional (2017, 11 de septiembre). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, N° 41.233. (Extraordinaria), 11 de septiembre, 2017. <http://www.finanzasdigital.com/2017/09/gaceta-oficial-n-41-233-decreto-estado-excepcion-emergencia-economica-territorio-nacional/>

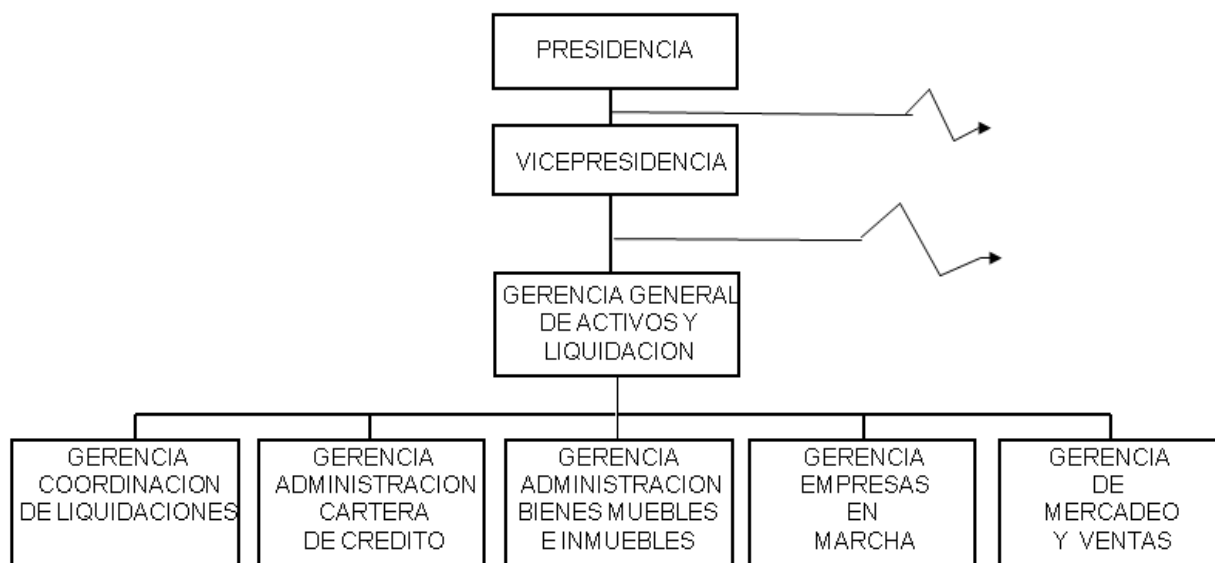
Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria actualmente Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios (FOGADE). *Reseña Histórica*. Recuperado de <http://intranetfogade/intranet/index.php/nuestra-institucion/fogade/resena-historica>

Manual de Organización de FOGADE (2010). *Estructura Organizativa del Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria*. Recuperado de http://intranetfogade/intranet/images/manuales/Organizacion_aprobado_N6_27-01-2010.pdf

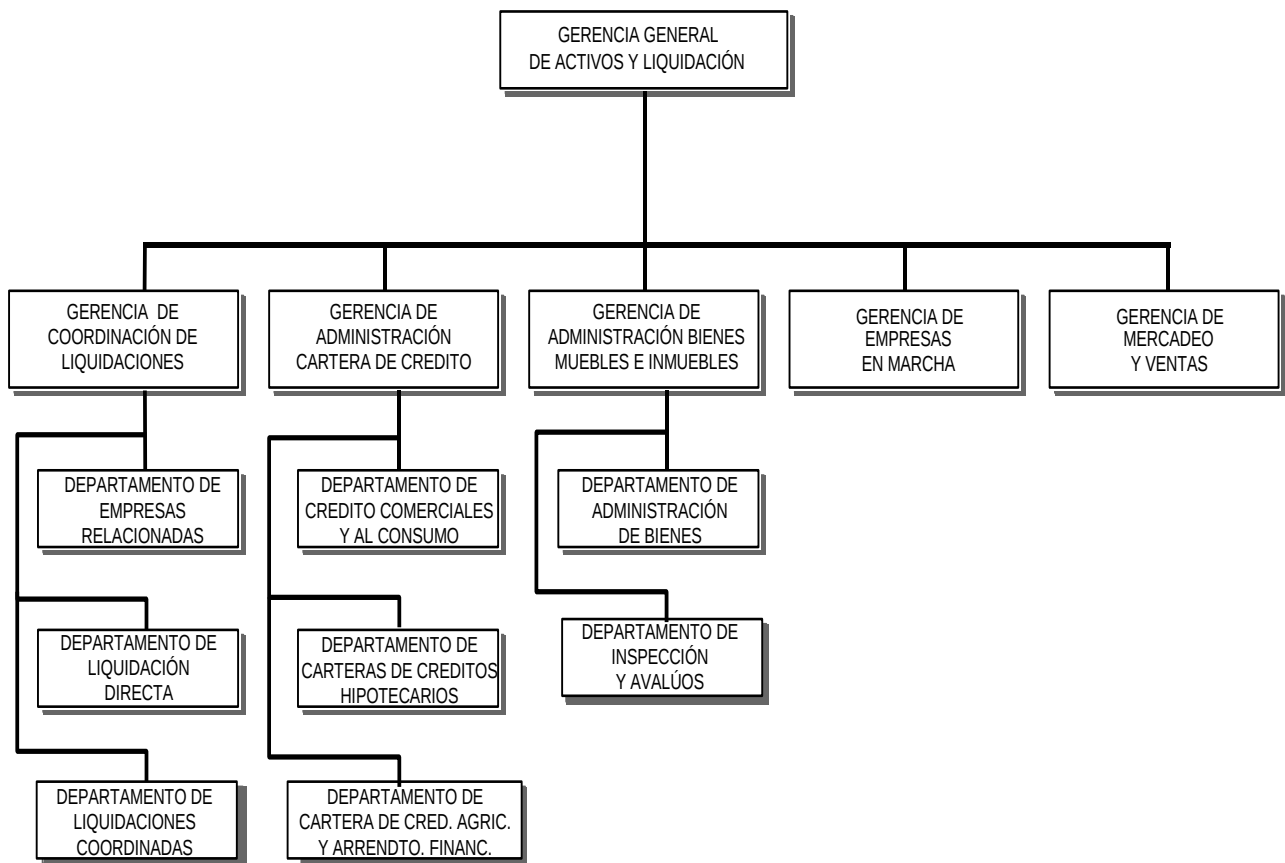
- Ley de Infogobierno (2013). Recuperado de
https://blackboard.ucab.edu.ve/bbcswebdav/pid229305dtcontentrid2551006_1/courses/PostGSP_TrabdeGrado_01_Oct16/normasapaJaveriana.pdf
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal publicada en *la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N.º 6.013 Extraordinario del 23-12-10. Recuperado de
http://www.cgr.gob.ve/site_content.php?Cod=015
- Normas Generales de Control Interno (2016). Recuperado de
http://www.cgr.gob.ve/site_content.php?Cod=015
- Padrón, A. A. (2011). *Desarrollo de un sistema automatizado para la gestión de los procesos administrativos de la sección de telecomunicaciones y correspondencia de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas*. Maturín. Recuperado de
<https://sites.google.com/a/udo.edu.ve/ads/tesis-pdf>
- Sampieri y otros (2010). *Metodología de la investigación* [en línea] Quinta Edición. México: Editorial Mc Graw Gill [fecha de consulta 17 de febrero de 2015] Disponible en:
http://www.academia.edu/6399195/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion_Sampieri?login=jolivars@gmail.com&email_was_taken=true&login=jolivars@gmail.com&email_was_taken=true
- Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa S.A. México. Recuperado de www.tesisinvestg.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html?m=1
- Sumario (2010, 21 de diciembre). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, N° 39.578. (Extraordinaria), 21 de diciembre, 2010.
<http://www.finanzasdigital.com/wp-content/uploads/2013/09/ley-sistema-financiero-nacional.pdf>

Romero, A y Rodríguez, R. (enero 2013). Normas y procedimientos. 22 de enero de 2018.
Recuperado <https://pt.slideshare.net/DinavConsultores/5-k-manuales-administrativos-normas-y-procedimientos>

ANEXOS



Anexo 1. Estructura Organizativa de FOGADE, cuya fuente es http://intranetfogade/intranet/images/Organigramas/ESTRUCTURA_ORGANIZATIVA.pdf



Anexo 2. Estructura Organizativa de FOGADE, Gerencia de Administración de Bienes Mueble e Inmuebles, cuya fuente es http://intranetfogade/intranet/images/Organigramas/ESTRUCTURA_ORGANIZATIVA.pdf