

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA CIVIL**



**ELABORACIÓN DE GUÍA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO PARA LA EJECUCIÓN DE
OBRAS DE LA EMPRESA POMAT, C.A., UBICADA EN
SAN JOSÉ DE GUANIPA, ESTADO ANZOÁTEGUI.**

Realizado por:

Eugenia Gabriela Alfaro Blanco.

**Trabajo de Grado presentado ante la Universidad De Oriente como
requisito para optar al Título de:**

INGENIERO CIVIL

Cantaura, julio del 2021.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA CIVIL**



**ELABORACIÓN DE GUÍA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO PARA LA EJECUCIÓN DE
OBRAS DE LA EMPRESA POMAT, C.A., UBICADA EN
SAN JOSÉ DE GUANIPA, ESTADO ANZOÁTEGUI.**

Revisado por:

Ing. Daniel Cabrera

Tutor Académico

Ing. Oscar Alfaro

Tutor Externo

Cantaura, julio del 2021.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA CIVIL**



**ELABORACIÓN DE GUÍA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO PARA LA EJECUCIÓN DE
OBRAS DE LA EMPRESA POMAT, C.A., UBICADA EN
SAN JOSÉ DE GUANIPA, ESTADO ANZOÁTEGUI.**

El jurado hace constar que asignó a esta tesis la calificación de:

APROBADO

**Prof. Daniel Cabrera
Tutor Académico**

**Prof. Laurimar Rojas
Jurado Principal**

**Prof. Jossune González
Jurado Principal**

Cantaura, julio del 2021.

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de trabajos de grado:

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



DEDICATORIA

A Dios todo poderoso y a la Virgen María les dedico primeramente este logro, por acompañarme en cada momento, por poner en mis manos las herramientas para no darme por vencida, por iluminar y guiar mi camino, estaré eternamente agradecida por su infinito amor.

A mi mami, por ser la mejor del mundo, mi ejemplo a seguir, por luchar día a día para que no me faltara lo necesario para ser una gran persona y una gran profesional, gracias por tu infinito amor ma', gracias por consentirme y por apoyarme siempre, por ser mi mano amiga en todos mis proyectos, espero retribuir con creces todo lo que me has dado.

A mi papi, mi colega, tutor y eterno maestro, espero que donde estés, estés orgulloso de todo lo que aprendí a tu lado, gracias por tu amor, un abrazo gigante que llegue hasta el cielo para celebrar este logro que también es tuyo.

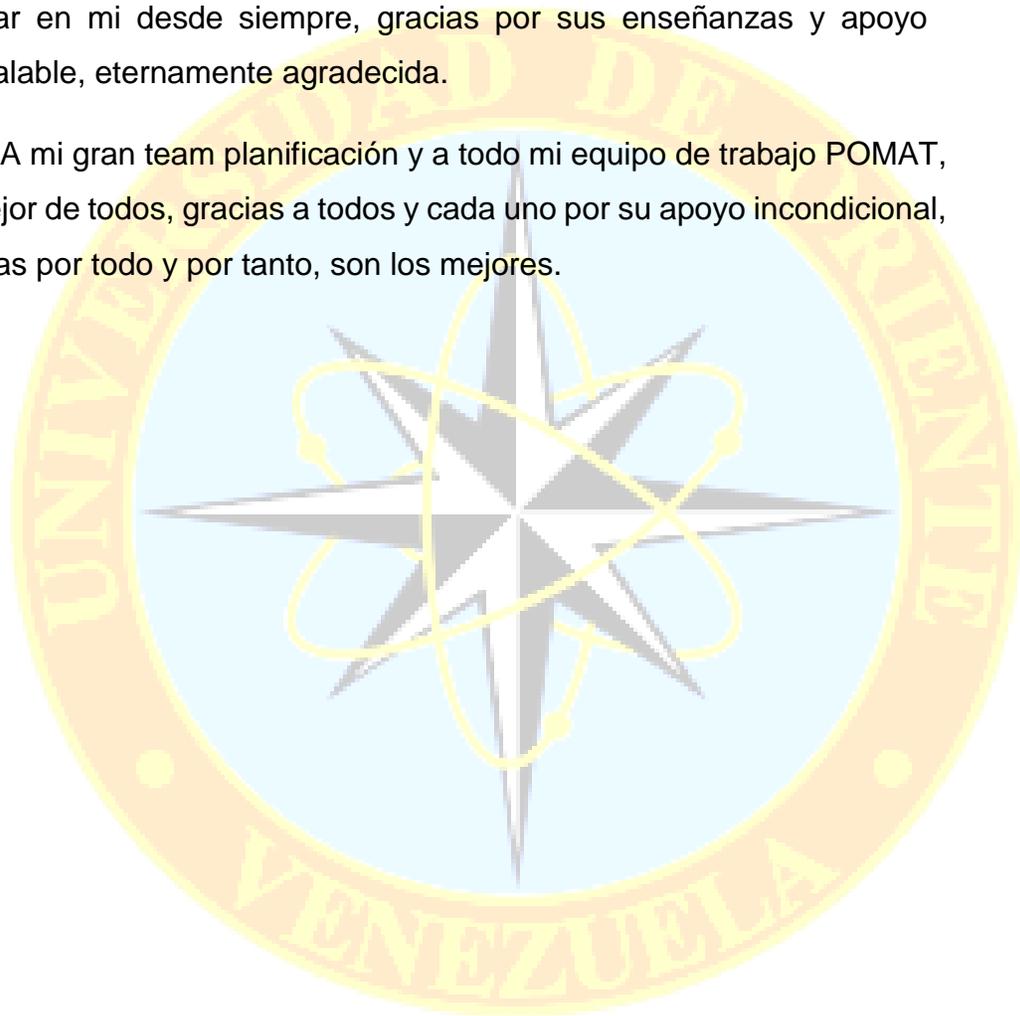
A mi hermana, mi compañera, mi mejor amiga, mi consentida y mi amor eterno, gracias por tu apoyo mi princesita, eres el mejor regalo que Dios y mis papas me pudieron dar, espero ayudarte siempre y que seas mejor de lo que ya eres.

A mi abue, por estar siempre para mí, por ser un ejemplo de superación y de trabajo arduo, porque eres la mejor abuela del mundo y porque eres parte fundamental en nuestras vidas, gracias por acompañarme siempre viejita.

A mis tías y tíos, Nancy, Tibisay, Lina, Celia, Alexis, Oscar, Francisco, Alfredo y Yonetxi por ser tan amorosos, por estar siempre para mí, por confiar en mí y por estar a mi lado siempre, gracias por su amor y apoyo incondicional.

A Rigoberto Infante, el mejor jefe y amigo, gracias por creer y confiar en mi desde siempre, gracias por sus enseñanzas y apoyo inigualable, eternamente agradecida.

A mi gran team planificación y a todo mi equipo de trabajo POMAT, el mejor de todos, gracias a todos y cada uno por su apoyo incondicional, gracias por todo y por tanto, son los mejores.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía y sustento, por ayudarme y guiarme todos los días.

A mis padres por darme la vida, y por apoyarme a lo largo de mi carrera, agradecida eternamente por todo su apoyo.

A mi hermana, mi abuela, por ser mis compañeras, mis amigas, y por todo su amor.

A mis demás familiares, a mis primos, que han sido más que eso, han sido mis hermanos, los amo inmensamente, gracias por tanto amor.

A mis amigos Viannerys, Katherine, Daliannis, Eliannys, Meryvic, Alexandra y Victor por ser tan especiales en todo este camino por ofrecerme su ayuda y por animarme día a día.

A mi equipo de la empresa POMAT, junta directiva, gerente, y todo el personal administrativo, gracias por ser incondicionales.

Agradezco también a mi Tutor y Asesor de Tesis el Ing. Daniel Cabrera, por darme la mejor de las asesorías, por aclarar todas mis dudas y por ser un gran profesor, gracias por su apoyo.

A mis demás profesores y a todo el personal de mi casa de estudios la Universidad de Oriente Extensión Cantaura, por brindarme las herramientas necesarias para mi formación académica.

A todos ustedes gracias, este logro es de cada uno de ustedes

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA CIVIL**

**ELABORACIÓN DE GUÍA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO PARA LA EJECUCIÓN DE
OBRAS DE LA EMPRESA POMAT, C.A., UBICADA EN
SAN JOSÉ DE GUANIPA, ESTADO ANZOÁTEGUI.**

Autor: Br. Eugenia Alfaro

Tutor académico: Prof. Daniel Cabrera

Año: 2021.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad la realización de un análisis sintáctico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del Departamento de Administración de Contrato (DAC), de la empresa POMAT, C.A. con el cual se elaboró una guía interna, que combinó el uso de formatos digitales y reportes de avance de obra, que permitió mejorar la eficiencia del departamento de administración de contrato; recopilando información sobre obras realizadas y en ejecución, en los últimos 2 años por la empresa, realizando modificaciones en el manejo de datos dentro del departamento de administración de contrato, de acuerdo a la estructura organizativa generando actualizaciones en la gama de formatos existentes para la optimización de los procesos de administración de contrato para futuras obras, garantizando así, el manejo de la información del departamento, de acuerdo a la estructura organizativa y las normas como la "Covenin ISO 9001:2000", la "Ley de Contrataciones Públicas"; y principalmente el "PMBOOK del Project Management Institute (2008)". En mismo sentido, se presentó, el manejo de guía interna, que combina el uso de formatos digitales y reportes de avance de obra, que permitirá el incremento de la eficiencia no solo del departamento de administración de contrato sino de toda organización.

Palabras claves: Análisis, Procesos, Eficiencia, Guía, Avances de Obras.

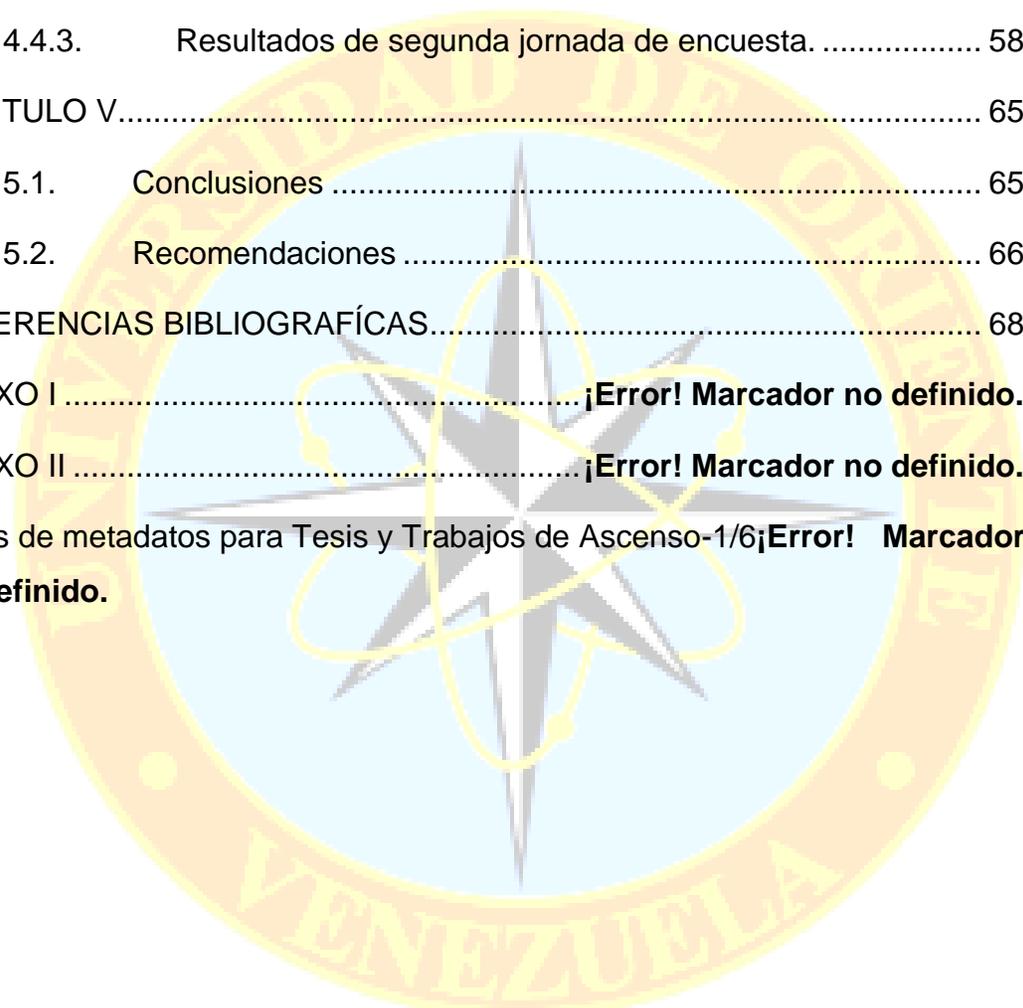
ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPITULO I	17
EL PROBLEMA	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.2. OBJETIVOS.....	21
1.2.1. Objetivo General	21
1.2.2. Objetivos específicos	21
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	21
1.3.1. Alcance del proyecto.....	22
1.4. Generalidades de la empresa	22
1.4.1. Descripción de la empresa	24
1.4.2. Ubicación de la empresa	24

1.4.3. Estructura Organizativa de la empresa.....	25
CAPITULO II.....	28
MARCO TEÓRICO.....	28
2.1. ANTECEDENTES	28
2.2. BASES TEORICAS REFERENCIALES	28
2.2.1. ¿Qué es un Proyecto?	28
2.2.1.1. Fases del Proyecto	29
2.2.1.2. Gestión de proyectos	30
2.2.1.3. Procesos de un proyecto	30
2.2.2. Formulación de estrategias	33
2.2.2.1. Ejecución de estrategias	33
2.2.2.2. Evaluación de estrategias	34
2.2.2.3. Planificación estratégica	34
2.2.3. Estructura organizacional.....	35
2.2.4. Diagnostico estratégico (FODA).....	35
2.2.4.1. Factores a tomar en cuenta en una matriz FODA	37
2.2.4.1.1. Análisis externo.....	37
2.2.4.1.2. Análisis interno.....	38
2.2.5. Productividad de la gestión	39
CAPÍTULO III.....	41
MARCO METODOLOGICO	41

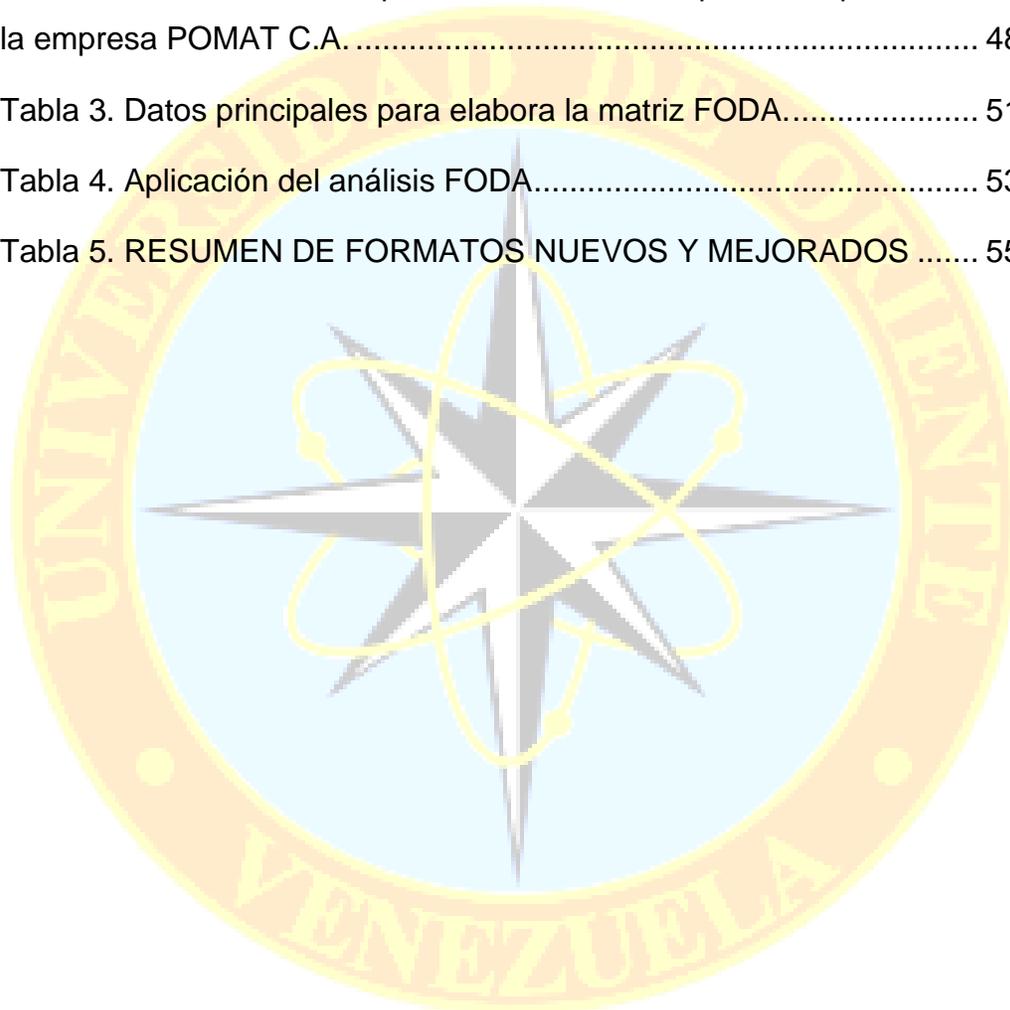
3.1. Tipo de Investigación	41
3.2. Nivel de Investigación.....	41
3.3. Técnicas a Utilizar.....	41
3.4. Población y muestra	43
3.5. Herramientas y Equipos:.....	43
CAPITULO IV	41
RESULTADOS.....	41
4.1. Recopilación de información concerniente a la administración y control de obras realizadas y en ejecución, en los últimos 2 años por la empresa.	41
4.1.1. Encuestas al personal.....	48
4.2. Modificaciones para mejorar el manejo de la información del departamento de administración de contrato, de acuerdo a la estructura organizativa.	50
4.2.1. Elaboración de la matriz FODA.....	50
4.2.2. Estrategias a partir del análisis de la matriz FODA	52
4.2.3. Resultados de análisis FODA.	54
4.3. Elaboración de formatos para la optimización de los procesos de administración de contrato para la ejecución de obras, con el uso del software “Microsoft Excell 2016”.	55
4.4. Presentar el manejo de guía interna, que combine el uso de formatos digitales y reportes de avance de obra, que permita	

mejorar la eficiencia del departamento de administración de contrato de la empresa POMAT C.A.	57
4.4.1. Presentación de guía interna	57
4.4.2. Propuesta de nueva estructuración de la empresa	57
4.4.3. Resultados de segunda jornada de encuesta.	58
CAPITULO V.....	65
5.1. Conclusiones	65
5.2. Recomendaciones	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXO I	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO II	¡Error! Marcador no definido.
Hojas de metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso-1/6	¡Error! Marcador no definido.



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Obras revisadas para la recolección de datos.....	46
Tabla 2. Resultados de las primeras encuestas al personal que labora en la empresa POMAT C.A.	48
Tabla 3. Datos principales para elabora la matriz FODA.....	51
Tabla 4. Aplicación del análisis FODA.....	53
Tabla 5. RESUMEN DE FORMATOS NUEVOS Y MEJORADOS	55



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la empresa	24
Figura 2. Estructura organizativa de la empresa.....	25
Figura 3 Grupo de procesos de seguimiento y control.....	32
Figura 4. Parámetros para el seguimiento y control en el trabajo.....	32
Figura 5. Pirámide estratégica.	34
Figura 6. Descripción de los elementos que intervienen en la matriz FODA o DAFO.....	37
Figura 7. Grafico sobre resultados de la primera (1ra) pregunta de encuesta.....	58
Figura 8. Grafico sobre resultados de la segunda (2da) pregunta de encuesta.....	59
Figura 9. Grafico sobre resultados de la tercera (3ra) pregunta de encuesta.....	60
Figura 10. Grafico sobre resultados de la cuarta (4ta) pregunta de encuesta.....	61
Figura 10. Grafico sobre resultados de la quinta (5ta) pregunta de encuesta.....	62
Figura 11. Grafico sobre resultados de la cuarta (6ta) pregunta de encuesta.....	63
Figura 12. Grafico sobre resultados de la séptima (7ma) pregunta de encuesta.....	64

INTRODUCCIÓN

Actualmente muchas de las empresas en Venezuela, están bajo la constante mejora en sus herramientas de trabajo, tanto en campo como en oficinas, con el objetivo de incrementar la eficiencia de sus tiempos de entrega de los distintos productos; específicamente en la administración de contratos, siendo una de la áreas o departamentos que representa una vital importancia para el crecimiento de una empresa.

En este sentido, el presente trabajo de grado genero un producto de gran relevancia para la empresa POMAT C.A., la cual, está ubicada en el sur del estado Anzoátegui, específicamente en la ciudad de San José de Guanipa, donde se realizó un análisis de su estructura organizativa, su funcionamiento, se verifico la preparación del personal involucrado en las actividades de la administración de contrato, se revisaron formatos y manuales internos proponiendo así, soluciones más convenientes.

El presente trabajo de grado está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I. El problema: se describe el planteamiento del problema, el objetivo general y específicos, justificación e importancia, delimitación, el alcance de la investigación y generalidades de la empresa como ubicación, misión, visión, metas, organigrama, etc.

Capitulo II. Marco teórico: constituido por los antecedentes de la investigación que sirvieron de referencia para el desarrollo del proyecto,

también se planteó el basamento teórico necesario para la comprensión de este trabajo.

Capítulo III. Marco metodológico: se presenta la metodología utilizada para el logro de los objetivos planteados, especificándose el tipo de diseño de la investigación, así como también la población, en el mismo se muestra las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procedimiento metodológico que describe cada etapa.

Capítulo IV. Análisis de resultados: contiene el desarrollo de los objetivos específicos planteados, el cual comienza con la revisión bibliográfica y búsqueda de información del manejo, seguimiento y control de ejecución de obras, también se verificará la información concerniente a la administración y control de ejecución de obras por parte de la empresa en los últimos 2 años, seguidamente se generaran propuestas para la modificación del manejo de la información del departamento de administración de contrato, de acuerdo a la estructura organizativa con el objetivo final de generar una guía interna, que combine del uso de formatos digitales y reportes de avance de obra, que permita mejorar los procesos del departamento de administración de contrato de la empresa POMAT, C.A.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones: se da respuesta a los objetivos planteados, compilando información que fue determinante en el desarrollo del capítulo anterior y sus anexos, además de generar recomendaciones a seguir para seguir mejorando la problemática presente.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad en Venezuela, las empresas de construcción se encuentran asumiendo retos constantes para la sostenibilidad económica de los proyectos que serán ejecutados por sus organizaciones, debido a que las vigencias en sus cotizaciones son a corto plazo, esto producto de la fluctuación constante en los precios de los insumos para la ejecución de las obras en el mercado.

Al mismo tiempo, esta situación afecta de manera inmediata los planes trazados por la dirección, coordinación y gerencia de las empresas, para llevar a efecto las actividades involucradas en los contratos adquiridos, por lo que se presentan de manera constante dificultades para atender las necesidades presentadas en obra, por lo que se hizo totalmente necesario generar un control administrativo y técnico que permitió visualizar, las posibles soluciones a las adversidades y desviaciones que pudiesen presentarse.

En el mismo orden de ideas, POMAT, C.A., es una empresa 100 % venezolana dedicada a la construcción, procura y mantenimiento de obras electromecánicas y civiles para la industria en general. Fundada en el 2014 por profesionales de las diferentes áreas, con la finalidad de atender las necesidades y oportunidades de trabajo que surgen en la región aportando así un voto de confianza por Venezuela.

Sin embargo, poseía ciertas deficiencias en el departamento de administración de contratos, específicamente en el control y seguimiento del avance de las actividades que se encuentran inmersas en cada proyecto.



Dicho departamento, presentaba demoras en la entrega de información veraz y actualizada concerniente a las actividades realizadas, o por ejecutar en campo.

En este orden de ideas, la administración de contratos se consideró como un proceso que se basa en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, las cuales se desempeñan para determinar y alcanzar los objetivos propuestos, con la ayuda de la información adecuada; se razonó necesario la elaboración de una guía de gestión de los procesos de administración de contrato para la ejecución de obras en la empresa POMAT, C.A., ubicada en San José de Guanipa, Estado Anzoátegui.

Ahora bien, esta investigación estuvo enfocada específicamente en cuatro etapas, siendo la primera recopilación de toda la información de control de las obras realizadas y en ejecución por la empresa, en caso de que estos existan; seguidamente en la segunda fase se reconoció la importancia de cada uno de los documentos para la buena gestión del departamento de administración de contrato, resaltando que el seguimiento y control de las actividades de una obra, debe ser la prioridad para el departamento de administración de contrato, por lo que se propuso modificaciones derivadas de Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que beneficien la organización y gestión del departamento de administración de contrato.

Seguidamente en la tercera fase, se procedió a revisar, mejorar y generar formatos con ayuda del programa "Microsoft Excel 2016" que optimizaron y favorecieron los procesos de administración de contratos para la ejecución y control de actividades de futuros proyectos, siendo importante destacar que los mismos contienen la información necesaria para la buena gestión del departamento.

Finalmente, en la cuarta y última fase, se presentó el manejo de una guía interna que combine del uso de formatos digitales y reportes de avance de obra; la idea central de esta fase fue la creación de un formato global en el programa “Microsoft Excel 2016” que permitió recopilar la información necesaria, para comunicar a la gerencia información veraz.

Todos estos procesos se enfocaron de manera directa en la teoría del PMI “Project Management Institute”, ya que fundamentalmente la idea era consolidar un sistema de gestión factible para la empresa POMAT, C.A. específicamente, pero que a su vez sea de fácil manejo y pudiese ser implementado en otra empresa por su factibilidad, al mismo tiempo debe estar apegado a los requisitos exigidos por la Norma COVENIN ISO-9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad.

Teniendo presente que actualmente en Venezuela, existe una gran competencia referente a empresas contratistas que prestan servicios de construcción, y conociendo la necesidad de implantar y a su vez renovar los procesos del departamento de administración de contrato, para cumplir con los intereses de la gerencia, en este caso de la empresa POMAT, C.A, esta investigación tuvo como alcance definido la elaboración de una guía de gestión de los procesos de administración de contrato para la ejecución de obras en la empresa POMAT, C.A., ubicada en San José de Guanipa, Estado Anzoátegui, tomando como referencia las metodologías del PMI y basándose en el cumplimiento de las Normas Covenin ISO-9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad, las cuales fueron mencionadas anteriormente.

Es importante mencionar que existen estudios realizados por Eddie Enzo Aronés Barbarán (2014) en Perú, así como también Adriana Meneses Moreno y Julio Ramírez Salazar (2007) y José Presilla (2009); donde realizan diagnósticos que avalan la importancia de una buena gestión de los procesos de administración

de contratos en el sector construcción, como beneficio para el resto de las áreas comprendidas dentro de la realización de las obras, se consideró acertado la realización de este trabajo de investigación que sirva como aporte a los profesionales encargados de llevar este departamento, ya que del mismo depende una parte importante del éxito de los proyectos.

Es de vital importancia mencionar, que el estudio de los sistemas de control de obra implementados en las empresas es un punto que debe manejarse de manera cuidadosa y con información precisa, por lo que la presente investigación fue de gran valor para la empresa POMAT, C.A.; ya que se propuso la cultura de organización y control de las actividades, para optimizar los ingresos de la empresa; de manera análoga, sirvió como un aporte innovador para la Universidad de Oriente, Extensión Cantaura.

Podemos adicionar que, por lo expuesto anteriormente, esta investigación queda como referencia en la realización y diseño de futuros manuales o sistemas de gestión de administración y control de contrato internos. Además, sirvió como un aporte a la empresa POMAT, C.A., ya que el sistema fue entregado e implantado durante el tiempo de pasantías en los procesos del departamento de dicha entidad. De manera consecuente esto permitirá a la Universidad de Oriente Extensión Cantaura, generar aportes a las nuevas empresas del sector construcción en el país.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Elaborar de guía de gestión de los procesos de administración de contrato para la ejecución de obras de la empresa POMAT, C.A., ubicada en San José de Guanipa, Estado Anzoátegui

1.2.2. Objetivos específicos

- Recopilar información concerniente a la administración y control de obras realizadas y en ejecución, en los últimos 2 años por la empresa.
- Proponer modificaciones para el manejo de la información del departamento de administración de contrato, de acuerdo a la estructura organizativa.
- Generar formatos para la optimización de los procesos de administración de contrato para la ejecución de obras, con el uso del software “Microsoft Excel 2016”.
- Presentar el manejo de guía interna, que combine el uso de formatos digitales y reportes de avance de obra, que permita incrementar la eficiencia del departamento de administración de contrato de la empresa POMAT, C.A.

1.3. Justificación e importancia de la investigación

En este sentido, toda empresa en sus procesos de planificación y control de obras con miras de crecimiento, debe revisar sus indicadores generales, garantizando el cumplimiento de sus objetivos, misión y visión, para el crecimiento sostenido de sus capacidades tanto operativas, logísticas, económicas administrativas, entre otras.

En esta oportunidad, en el departamento de administración de contrato perteneciente a la empresa POMAT,C.A, ubicada en la ciudad de San José de Guanipa, edo. Anzoátegui, con miras a la mejora continua se realizara un análisis FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, detallándolas en una matriz cuadrada de sus componentes, generara de allí, una guía que combine el uso de formatos digitales y reportes de avance de obra fomentando una cultura de organización y control de actividades, para optimizar los ingresos de la empresa.

1.3.1. Alcance del proyecto

El presente trabajo de grado modalidad pasantías tuvo como alcance la evaluación de los procesos de seguimiento y control de las actividades de una obra, siendo la prioridad del departamento de administración de contrato, que a través de la herramienta de Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), proponer modificaciones que beneficiaran la organización y gestión del departamento de administración de contrato.

1.4. Generalidades de la empresa

En este sentido POMAT, C.A se caracteriza por ser una empresa especializada en las distintas áreas civiles (replanteo, nivelación, deforestación, remoción, construcción de terraplén, tanquillas BOP, tanquillas eléctricas, losas, canales, construcción de carpeta asfáltica, etc.) y eléctricas (Conexionado de pozos para producción con todas las facilidades asociadas desde la Instalación de postes, herrajes, tendido y tensado de líneas, sistemas de puesta a tierra, construcción de bancadas, etc. Hasta las pruebas en funcionamiento de todos los equipos).

POMAT, C.A se define por brindar un servicio de primera, maximizando el valor del mismo mediante la planificación, control, mejora continua y trabajo en equipo, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

La misma se encuentra ubicada en la Calle Colón entre callejón Junín, Casa N° 2 sector Colón, San José de Guanipa, en la zona sur del estado Anzoátegui.

Misión

Prestar el mejor servicio en las áreas de electricidad, mecánica, civil, transporte, servicios y suministro. Para ello contamos con un equipo de profesionales calificados y tecnología de punta. Estamos comprometidos con maximizar el valor de nuestros servicios mediante la planificación, control, mejora continua y trabajo en equipo, siendo nuestro más importante objetivo superar las expectativas de satisfacción de nuestros clientes en cuanto a calidad, inversión, disponibilidad, servicio, seguridad y cuidado del ambiente.

Visión

Ser reconocidos como una empresa de alto nivel en las áreas de electricidad, mecánica, civil, transporte, servicios y suministro; y en constante crecimiento, cuyos servicios superen todos los requisitos y estándares de calidad requeridos por el sector, expandiendo su misión a un rango de acción nacional y generando el mayor grado de beneficios para sus clientes, personal laboral, accionistas, proveedores y la(s) comunidad(es) en donde desarrollemos nuestras actividades.

Política de calidad

POMAT, C.A. garantiza la correcta prestación de sus servicios, implementando y manteniendo un Sistema de Gestión de la Calidad, donde se asegure el cumplimiento de los requisitos exigidos por el cliente.

Dicha organización se avoca al mejoramiento continuo de los procesos mediante la revisión periódica de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad en aras de dar cumplimiento a los estándares de la calidad de acuerdo a los lineamientos establecidos por la norma ISO 9001 en su versión vigente, conformando y promoviendo un personal comprometido y competente, que cumple con los lineamientos establecidos por la Dirección para llevar a cabo las actividades de electricidad, mecánica, civil, transporte, servicios y suministro.

1.4.1. Descripción de la empresa

1.4.2. Ubicación de la empresa

La misma se encuentra ubicada en la calle Colón entre callejón Junín, Casa Nº 2 sector Colón, San José de Guanipa, en la zona sur del estado Anzoátegui tal como se muestra en la figura #1.



Figura 1. Ubicación de la empresa

Fuente: Carpeta de presentación de la empresa POMAT C.A.

1.4.3. Estructura Organizativa de la empresa

A continuación se muestra el organigrama de la empresa antes del estudio, se puede evidenciar un estructura de personal para tomar o enfrentar proyectos de distintos índoles.

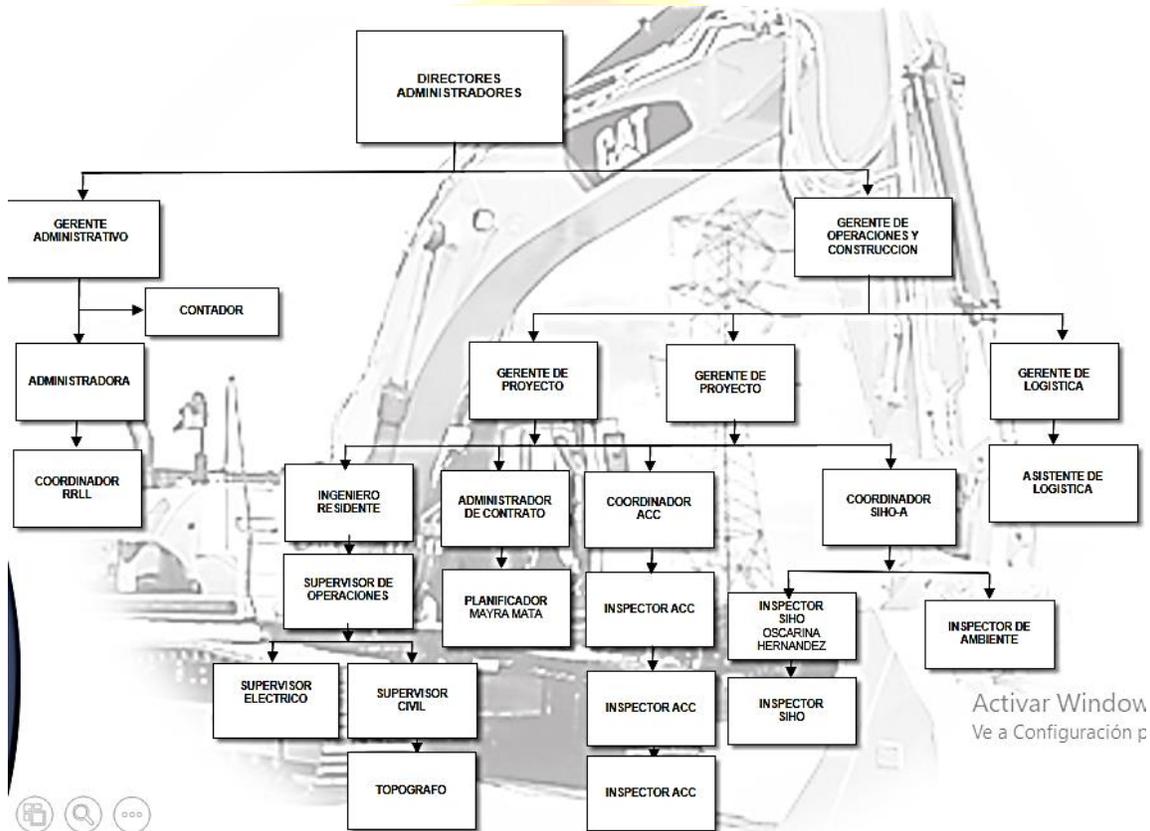


Figura 2. Estructura organizativa de la empresa

Fuente: Carpeta de presentación de la empresa POMAT C.A.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Se realizó una indagación a nivel local, regional y nacional de información de trabajos de investigación anteriormente ejecutados que tengan concordancia con el tema en estudio, sirviendo de soporte y consulta en la elaboración de esta investigación, por tanto se describirá los trabajos con mayor similitud con el tema a tratar.

En primer lugar, se encuentra el trabajo de investigación de Arones (2014), que elaboro una guía consolidada y descriptiva de los procesos y procedimientos que se desarrollan durante la administración de los contratos de obras públicas en Perú, para la elaboración de estudios de pre inversión y definitivos. El primer capítulo trata sobre aspectos generales de la contratación pública, el segundo capítulo se ocupa de la gestión de los estudios de pre inversión en todos sus niveles: perfil y factibilidad, desde la modalidad de ejecución indirecta. El tercer capítulo se ocupa de la gestión de los estudios definitivos de proyectos de infraestructura vial, igualmente desde la modalidad de ejecución indirecta.

En el mismo orden de ideas, se propuso incluir esquemas de auditoría interna de todos los procesos involucrados para llevar a cabo el buen desarrollo en la administración de contratos en POMAT, C.A., para poder vislumbrar fácilmente las actividades que deben ejecutarse para el buen desempeño de dicho departamento.

En segundo lugar, tenemos a Morillo (2012), el evaluó la planificación estratégica aplicada a la gestión de los proyectos de rehabilitación vial urbana

ejecutados por la Alcaldía del Municipio Maracaibo del Estado Zulia, con el propósito de formular lineamientos a través de un plan estratégico, que permitan de una manera eficiente llevar a cabo esta gestión, que conduzcan a una recuperación integral de las vías urbanas en el tiempo oportuno para ello, con el uso de materiales, insumos, equipos y tecnologías de punta. Afianzando para este tema de investigación, la importancia de diagnosticar y ordenar los procesos de la gestión del departamento de administración de contrato como parte importante de la gestión y ejecución de proyectos.

En mismo orden, Presilla (2009), realiza el análisis de la situación existente en la Gerencia de Operaciones Exploratorias Oriente, de PDVSA, en el cual luego de detectar las fallas existentes, se llevó a cabo la elaboración de planes de acción que permitieran mejorar el proceso de contratación y administración de contratos de dicho departamento; en pro de mejorar el presente trabajo de investigación, y luego de evaluar, el diagnóstico y metodología utilizado en dicho análisis antes mencionado, se procedió a identificar las posibles mejoras para este trabajo, dentro de las cuales se proponen variaciones puntuales en algunos procesos, por lo cual se describe de manera cuidadosa los pasos a seguir y por quién deben ser desempeñados, con la finalidad de mejorar la eficacia en el departamento; así como también la propuesta del uso de límites de tiempo en la ejecución de cada paso.

Por último, se encuentra Tinoco (2009), el cual plantea el desarrollo de un sistema automatizado para el procesamiento de la data, utilizando los recursos existentes a nivel de *hardware* y *software*; idea que será desarrollado dentro del sistema de gestión del departamento de administración de contrato para la veracidad de información existente.

Concluyendo que la gestión de contratos es esencial y transversal a todas las actividades de proyectos u obras, por ello se recomienda, establecer en el

profesional de ingeniería civil, como parte esencial de su formación, el conocimiento de la administración de contratos en general; ya que afirma que esto repercute directamente en la reducción de controversias durante y después de la ejecución del servicio, conllevando a que se cumplan las metas programadas tanto para la parte contratista, como para la contratante.

2.2. BASES TEORICAS REFERENCIALES

2.2.1 ¿Qué es un Proyecto?

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, la naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos, esto según Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®). El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

El término temporal se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad. En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos desarrollados por POMAT C.A. se emprenden para crear resultados duraderos. Por ejemplo, la construcción de un pase de río con torres de celosía para interconexión eléctrica de las UBCP (ver tabla #1), si discusión cuenta como un resultado que perdure durante muchos años. Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos.

2.2.1.1. Fases del Proyecto

Un proyecto se puede dividir en cualquier número de fases. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases del proyecto se utilizan cuando la naturaleza del trabajo a realizar en una parte del proyecto es única y suelen estar vinculadas al desarrollo de un entregable específico importante. Una fase puede hacer énfasis en los procesos de un determinado Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos, pero es probable que la mayor parte o todos los procesos sean ejecutados de alguna manera en cada fase.

Las fases del proyecto suelen completarse en forma secuencial, pero pueden superponerse en determinadas circunstancias de los proyectos. Normalmente las diferentes fases implican una duración o esfuerzo diferentes.

Por su naturaleza de alto nivel, las fases del proyecto constituyen un elemento del ciclo de vida del proyecto. La estructuración en fases permite la división del proyecto en subconjuntos lógicos para facilitar su dirección, planificación y control. El número de fases, la necesidad de establecer fases y el grado de control aplicado dependen del tamaño, la complejidad y el impacto potencial del proyecto. Independientemente de la cantidad de fases que compongan un proyecto, todas ellas poseen características similares:

- El trabajo tiene un enfoque único que difiere del de cualquier otra fase. Esto a menudo involucra diferentes organizaciones, ubicaciones y conjuntos de habilidades.
- El logro del objetivo o entregable principal de la fase requiere controles o procesos que son exclusivos de esa fase o de sus actividades. Como se describe en la

Sección 3, la repetición de procesos a través de los cinco Grupos de Procesos proporciona un grado adicional de control y define los límites de la fase.

- El cierre de una fase termina con alguna forma de transferencia o entrega del trabajo producido como entregable de la fase. La terminación de esta fase representa un punto natural para reevaluar las actividades en curso y, en caso de ser necesario, para cambiar o terminar el proyecto. Este punto puede denominarse revisión de etapa, hito, revisión de fase, punto de revisión de fase o punto de cancelación. En muchos casos, el cierre de una fase debe ser aprobado de alguna manera antes de que la fase pueda considerarse cerrada.

2.2.1.2. Gestión de proyectos

Según el PMI y el PMBOK (2008), puede ser definida como la aplicación, de manera eficaz, de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para desarrollar las actividades del proyecto, para cumplir con los requisitos del mismo, mediante una serie de procesos apropiados. Se puede considerar a la gestión de un proyecto, como el arte de conjugar los requerimientos y las expectativas existentes en torno al proyecto, satisfacer las necesidades de los involucrados, lograr el alcance adecuado, en base a las situaciones por las que pasa el proyecto, a lo largo de su ciclo de vida y de los objetivos trazados, y finalmente completarlo en el tiempo estipulado con el cumplimiento del cronograma, con un desempeño efectivo.

2.2.1.3. Procesos de un proyecto

El Project Management Institute (PMI) y el PMBOK (2008), establecen cinco fases para el desarrollo de un proyecto, en el mismo establecen cuarenta y dos (42) procesos, los procesos son agrupados lógicamente y se conforman en cinco grupos, entre ellos se pueden presentar interacciones, así como entre grupos de

procesos, pudiéndose dar o no en un orden determinado; agrupándose de la siguiente manera:

- Proceso de Iniciación, está compuesto por los procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, para ello se necesita la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- Proceso de Planificación, está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del proyecto, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Estos procesos desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo.
- Proceso de Ejecución, Este grupo está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Se coordinan personas y recursos, así como se integran y realizan las actividades del proyecto, de conformidad con el plan.
- Proceso de Seguimiento y Control, siendo el punto focal de esta investigación, Este grupo de procesos está compuesto por aquellos procesos requeridos para supervisar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar estos cambios. El beneficio clave de este grupo de procesos radica en que el desempeño se observa y se mide de manera sistemática y regular, a fin de identificar variaciones e incluye los procesos mostrados en la Figura 2; sin embargo la Figura 3, engloba de manera precisa la base fundamental del seguimiento y control de obra específicamente.

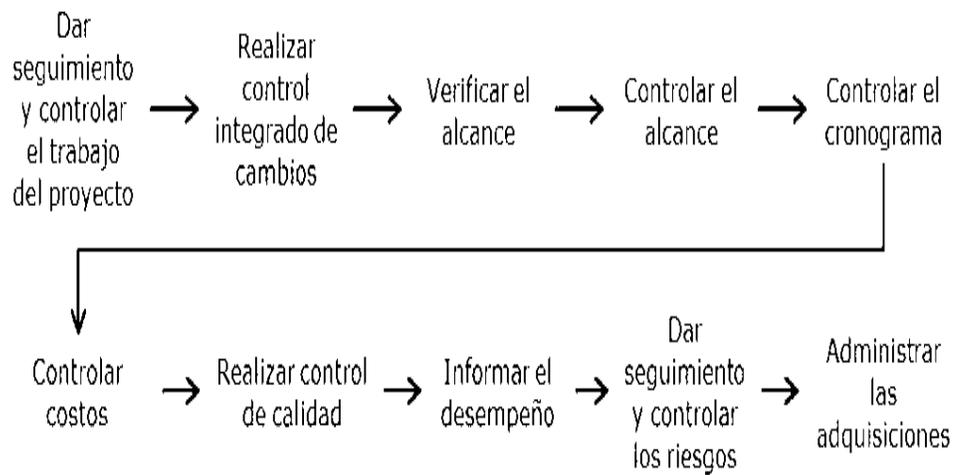


Figura 3 Grupo de procesos de seguimiento y control.

Fuente: PMBOK (2008).



Figura 4. Parámetros para el seguimiento y control en el trabajo.

Fuente: Palacios (2009).

En los proyectos, aparte de la importancia de controlar las desviaciones también cobra suma importancia, darle control y seguimiento a los cambios que se producen en él, principalmente en el alcance del proyecto. Estos cambios pueden provenir de cuatro fuentes y suelen ser originados por los clientes, por

regulaciones, por condiciones externas y por condiciones internas del mismo proyecto.

- Proceso de Cierre, está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades, a través de todos los grupos de procesos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales.

En pro del desarrollo del presente estudio, se hace necesario documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios. El plan de conceptualización de todas las fases de la gestión de administración de contrato para la ejecución de obras se convierte en la fuente primaria de información para determinar la manera en que se planificará, ejecutará, monitoreará y controlará, y cerrará el proyecto para su correcta ejecución.

2.2.2. Formulación de estrategias

Fernández Güell (2006), afirma que en esta etapa se generan alternativas estratégicas así como criterios para seleccionar de estas las más adecuadas a la organización, empresa o proyecto, destacando entre estos últimos, la sensibilidad ante las oportunidades y amenazas del entorno, las posibles respuestas a sus objetivos y la viabilidad de su ejecución.

2.2.2.1. Ejecución de estrategias

Fernández Güell (2006), alega que durante esta fase, las estrategias se transforman en un plan operativo contentivo de objetivos específicos necesarios, y que la organización o proyecto se ajusta y acomoda, de acuerdo a los requerimientos de cada obra, para alcanzar el éxito perseguido a través del seguimiento y control de los procesos.

2.2.2.2. Evaluación de estrategias

Fernández Güell (2006), afirma que en todo proceso de planificación y control de obras, deben ser revisadas y ajustadas las estrategias, así como efectuar cambios a las mismas, las cuales ya se encuentran establecidas, resultando útil vigilar los indicadores claves, con respecto a la acción de la estrategia y el entorno, como lo afirma dicho autor; siendo importante la inclusión de estos conceptos para la ejecución de este tema de investigación, ya que se desprende un sin número de ideas para plantear y ejecutar los objetivos.

2.2.2.3. Planificación estratégica

Navajo (2009), plantea que planificación estratégica, es decidir hoy lo que se hará mañana, a fin de reducir al mínimo posible el margen de incertidumbre, imprevistos y riesgos; equilibrar y repartir de la forma más oportuna los recursos; graduando los esfuerzos en función del orden de prioridad de los objetivos que se hayan trazado y evitar contradicciones.

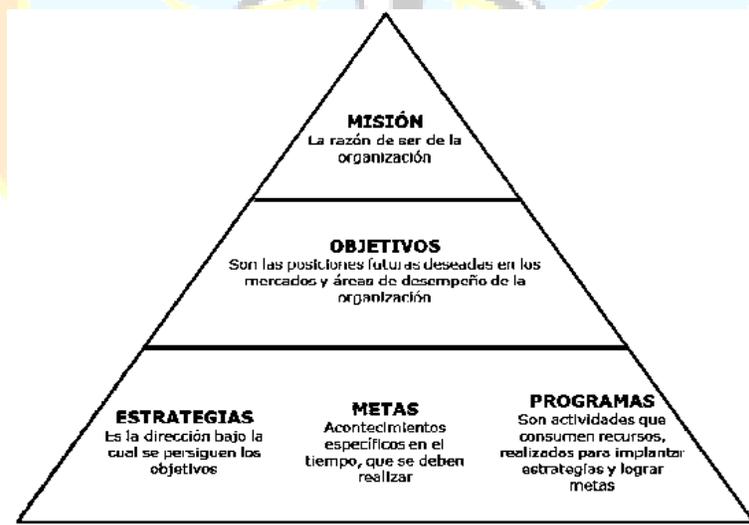


Figura 5. Pirámide estratégica.

Fuente: Palacios (2009).

2.2.3. Estructura organizacional

Una organización puede ser definida, según Chiavenato (2009), como un conjunto de personas que interactúan juntas y dividen las actividades que realizan dentro de ella, en una forma adecuada para alcanzar un propósito común previamente establecido. Es la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización.

Mintzberg (2005), define la estructura de cualquier organización como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas, y que cuenta con cinco mecanismos de control (adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, de los resultados del trabajo y de las habilidades del trabajador), que son sus elementos fundamentales y constituyen el aglutinante que la mantiene unida.

Se pudo establecer, que una organización es aquel sistema o conjunto abierto, conformado por individuos que se agrupan para un fin común, al generar un bien o prestar algún servicio, que deben dividir, agrupar y coordinar las actividades o tareas desempeñadas por cada uno de ellos, las cuales deben estar normalizadas en sus procesos, resultados y habilidades de quien las desempeñe, respetando las líneas formales de responsabilidad y comunicación.

2.2.4. Diagnostico estratégico (FODA)

A continuación, se reflejará la definición del termino diagnostico estratégico o F.O.D.A.; compuesta por las siglas que se forman con los términos “fortalezas”, “oportunidades”, “debilidades” y “amenazas”. Se denomina análisis FODA al estudio que permite conocer estas características de una empresa o de un proyecto, detallándolas en una matriz cuadrada de sus componentes, formulado este

concepto desde el punto de vista de varios autores, las fases que lo componen, así como sus elementos.

Petit (2009), establece que es un instrumento que le permite al gerente desarrollar cuatro tipos de estrategias, a saber, FO (Fortalezas con oportunidades), DO (Debilidades ante oportunidades), FA (Fortalezas para enfrentar las amenazas) y DA (Debilidades para resistir a las amenazas), que son claves y definitivas en el análisis ambiental interno y externo a la organización o proyecto.

Francés (2006), establece que es una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica y presenta las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa, proyecto u organización; determinando los puntos focales a ser atacados y mejorados.

Para esta investigación, el FODA es la matriz de análisis que permitirá, por medio del establecimiento de estrategias optimizar las fortalezas del departamento de administración de contratos de la empresa POMAT, C.A., minimizar las consecuencias de sus debilidades, con la finalidad de adelantarse y prepararse para beneficiarse de las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. A continuación, se muestra la figura # 6 para mayor claridad del proceso.



Figura 6. Descripción de los elementos que intervienen en la matriz FODA o DAFO.

Fuente: Recuperado de la web (2021). Modificado por Alfaro (2021)

Así mismo, esta herramienta provee los insumos necesarios para el proceso de planificación estratégica, proporcionando la información que la organización y la gerencia requieren para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores planes para el progreso o éxito de los proyectos que serán llevados a cabo.

2.2.4.1. Factores a tomar en cuenta en una matriz FODA

2.2.4.1.1. Análisis externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se

debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?
- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

2.2.4.1.2. Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste

tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

2.2.5. Productividad de la gestión

La productividad de una gestión, bien sea esta de una organización o un proyecto, viene determinada por los niveles de eficacia o efectividad de los componentes de una organización, así como por la eficiencia con la cual sea ejecutada la obra, por lo que a continuación se plantean estos conceptos necesarios para la correcta ejecución de las actividades:

Eficacia o efectividad, Chiavenato (2009), plantea que la eficacia se cuantifica en la medida del logro de los objetivos, igualmente establece que la eficacia o efectividad es cumplimiento de objetivos por parte de una empresa, organización o proyecto, que se traza metas, las cuales deben ser alcanzadas en tiempos prudentes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

Definido y formulado el tema en estudio, los objetivos generales y específicos, se estableció en el marco metodológico los detalles de los procedimientos y operaciones que se utilizaran en la investigación. De esta manera para el desarrollo del presente trabajo de grado se aplicó la siguiente metodología.

3.1. Tipo de Investigación

Estará enmarcada como investigación documental, y de campo; ya que se basó en la búsqueda de material impreso u/o digital que haya sido utilizado para la recolección de reportes de actividades realizadas en obra; de igual forma aplicando como base la metodología del *Project Management Institute* para el control y seguimiento en la ejecución de obras y las visitas a los sitios de las obras, se determinaron cuáles fueron las causas de la falta de información suministrada al departamento de administración de contratos, de manera que se pueda suministrar al mismo las posibles soluciones.

Según Arias (2012), la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. Por otra parte, define la investigación de campo como aquella que consiste en la recolección de datos directamente

de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

3.2. Nivel de Investigación.

Con el propósito de cumplir todos los objetivos, esta investigación estuvo enmarcado dentro del estudio descriptivo - correlacional, ya que se estudió la relación que existe entre la falta de un sistema de control en la ejecución de obras, con los retrasos y desviaciones negativas dentro del departamento de administración de contrato de la empresa POMAT, C.A.

Según Arias (2012), la investigación descriptiva correlacionar consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista, (2010), la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, se predijo el valor aproximado que tendrá una variable en un grupo de individuos, a partir del valor obtenido en la variable o variables relacionadas.

3.3. Técnicas a Utilizar

Revisión bibliográfica: por medio de la documentación técnica archivada por los profesionales encargados del departamento referentes al tema, se obtuvo

un gran aporte de información que contribuyo a esta investigación, de tal manera que se consultó distintos libros y normas, entre ellos están:

- Covenin ISO-9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad
- Guía PMI (Project Management Institute)

Observación: mediante la vista, en forma sistemática, se registró cualquier hecho, fenómeno o situación que se produjo en la empresa donde se realizó el estudio, en función de los objetivos de investigación preestablecidos; utilizando instrumentos para el registro de dicha observación, tales como:

- Lista de chequeo
- Lista de frecuencia

Encuestas: esta técnica fue utilizada con el fin de obtener los puntos de vistas de cada uno de los participantes en la gestión del departamento de administración de contrato, y obtener los datos necesarios para realizar el análisis matricial FODA; para esto se utilizará el cuestionario como instrumento de esta técnica a utilizar.

Análisis de los resultados: Se considera que este estudio puede ser de tipo cuantitativo y cualitativo, por lo que se analizaron los resultados de este estudio a fin de generar resultados organizados de acuerdo a los objetivos planteados. Considerando que el estudio cualitativo está vinculado con la teoría, ya que es necesario conocer las hipótesis que expliquen sobre los datos que deben conocerse para su correcta comprensión; en el presente estudio se necesitará de la interrelación directa de estos dos tipos de investigación para poder generar de acuerdo a cada variable dimensiones que permitan manipular, explicar y estandarizar de una forma concisa los

resultados del estudio y alcanzar los objetivos propuestos para el desarrollo de la guía de gestión del Departamento de Administración de Contratos (DAC).

3.4. Población y muestra

Según Arias (2012), “La población muestreada, es la porción finita de la población objetivo o a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa”, en el presente trabajo de grado modalidad pasantías, la población estuvo representada por los empleados que laboran en los departamentos que están ligado a la gestión de los procesos del departamento de administración de contratos perteneciente a la empresa POMAT C.A. Dentro de los cargos quienes se le realizaran la entrevista están:

- Gerente de Proyectos.
- Controlador de Obra.
- Planificadora.
- Supervisor de Operaciones.
- Insp. ACC.
- Gerente de Ing. Y Planificación

3.5. Herramientas y Equipos:

- Computador marca DELL (Equipo asignado dentro de la empresa POMAT,C.A.)
- Computador portátil DELL.
- Impresora Canon
- Impresora HP4400 series Laserjet.
- Dispositivo de almacenamiento masivo (pendrive) CASIO 16GB

- Cámara Hp
- Herramientas menores (Metro, nivel)
- Software Microsoft Excell
- Software Project
- Software Autocad
- Articulos de Oficina (Hojas, lápices, bolígrafos, carpetas, separadores)



CAPITULO IV

RESULTADOS

Sabiendo que la organización, planificación y administración de contratos de una empresa es muy extensa, el presente trabajo se delimito al área de administración de contrato de la empresa POMAT C.A. En este sentido, se presenta cada una de las etapas para lograr la consolidación de una guía con nuevas estrategias para mejorar el desempeño en la recolección y manejo de información de los proyectos que ejecuta dicha empresa, esto mediante el uso de formatos, instrucciones de trabajo, definir criterios para la evaluación de propuestas, datos, criterios para la medición del desempeño estandarizados en los reportes, entre otras habilidades que se manejan dentro del departamento de antes mencionado.

4.2. Información concerniente a la administración y control de obras realizadas y en ejecución, en los últimos 2 años por la empresa.

Mediante el uso de las técnicas de recolección de datos establecidas en el marco metodológico del presente trabajo de grado, se implementó la observación directa y revisión bibliográfica en las actividades y documentos respectivamente, que concierne a las labores del departamento de administración de contrato en la administración y control de obras realizadas y en ejecución, en los últimos 2 años por la empresa, A continuación, se muestra información sobre los contratos revisados:

Tabla 1. Obras revisadas para la recolección de datos.

OBRAS EJECUTADAS O EN EJECUCIÓN.			
ITEMS	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	ESTATUS
1	"CONSTRUCCION DE PASE DE RIO CON TORRES DE CELOSIA PARA INTERCONEXION ELECTRICA DE LAS UBCP JB22 A JA22"	SAN DIEGO DE CABRUTICA	EJECUTADA
2	"CONSTRUCCION FACILIDADES ELECTRICAS EN 34,5 KV PARA INTERCONEXION DE LINEAS TRAMO JB22 A JA22"	SAN DIEGO DE CABRUTICA	EJECUTADA
3	"ALQUILER DE BRAZO HD 10 TON MES DE JULIO 2019"	ORITUPANO	EN EJECUCION
4	"ALQUILER DE VOLTEO 10 M3 JULIO 2019"	ORITUPANO	EN EJECUCION

Fuente: Alfaro (2021).

En los proyectos mencionados (en la tabla 1), se pudo evidenciar mediante la observación directa de los hechos, algunas restricciones en la gestión de los diferentes departamentos en alcanzar los objetivos planteados por la empresa, constatando la relevancia del levantamiento de información en campo por el personal de la empresa y su procesamiento en oficina por los distintos empleados para ser entregado al departamento de administración de contratos.



Figura 7. Ubicación de obras ejecutadas.

Fuente: Google Maps (2021). Modificado Alfaro (2021).

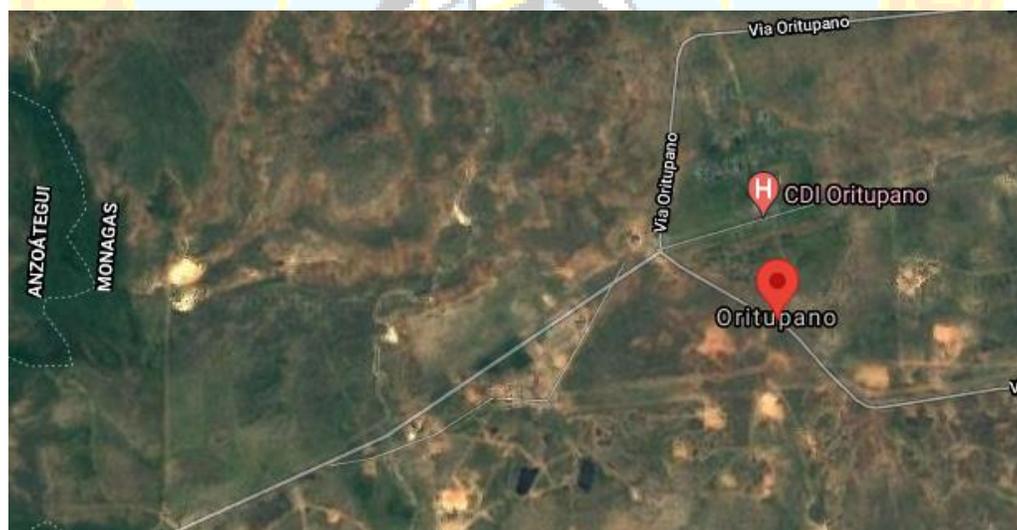


Figura 7. Ubicación de obras en ejecución.

Fuente: Google Maps (2021). Modificado Alfaro (2021).

En este sentido, mediante la encuesta se procedió a indagar directamente con los responsables de recolectar, suministrar y procesar las informaciones que alimentan los formatos que maneja el departamento de administración de contrato para elaborar los diversos productos, sea valuaciones o facturas para cobros a clientes de los servicios u obras, datos estadísticos para indicadores de operación y administración, elaboración de datos de control y seguimiento de producción, datos para tomas de decisiones en gerencia, etc.

4.2.1. Encuestas al personal

En mismo orden de idea se realizó la encuesta no estructurada, al personal involucrados en los proyectos de la tabla #1, donde se contó con una población de cuatro (4) trabajadores relacionados a la gestión de administración de contrato en la empresa, según lo establecido en el capítulo 3 de la presente investigación, los cuales se muestra un resumen en la tabla #2 de los resultados obtenidos.

Tabla 2. Resultados de las primeras encuestas al personal que labora en la empresa POMAT C.A.

RESULTADOS DE ENCUESTAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA POMAT C.A.							
ITEMS	Preguntas de la encuesta	Gerente de Proyecto	Ing., Residente	Supervisor General	Planificador	SI (%)	NO (%)
1	¿CONOCE USTED LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS?	SI	SI	SI	SI	100%	0%
2	CONOCE USTED LA INTER RELACIÓN DE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN UNA EMPRESA CON EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO?	SI	SI	NO	SI	75%	25%
3	¿CREE USTED QUE LOS ROL Y RESPONSABILIDADES SE APLICAN A CABALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y PLANIFICACIÓN?	NO	SI	NO	NO	25%	75%

4	¿CONSIDERAN USTED QUE EXISTAN CAMBIOS QUE REALIZAR EN LOS PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES, FUNCIONALES Y ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA?	SI	SI	SI	SI	100%	0%
5	5. ¿CONSIDERAN USTED QUE LOS FORMATOS EXISTENTES REÚNE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA REALIZACIÓN DE LOS INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL?	NO	NO	SI	NO	25%	75%
6	¿CREE USTED QUE LA EMPRESA DEBERÍA FORMAR A SUS EMPLEADOS EN LA ARTE TÉCNICO ADMINISTRATIVA?	SI	SI	SI	SI	100%	0%
7	7. ¿EXISTEN AUDITORÍAS INTERNAS QUE REGULEN LA GESTIÓN LLEVADA POR EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS, ASÍ COMO EN LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA?	SI	NO	NO	NO	25%	75%

Fuente: Alfaro (2021).

Como se puede evidenciar, todos los involucrados encuentran importante el desempeño y la relación que guarda el resto de los departamentos con las actividades que realiza el departamento de administración de contrato, en otro sentido, hay consistencia en la falta de información, seguimiento y control de estos canales, tal como lo muestra los resultados de las preguntas 5 y 7 del test (tabla #2). Otro punto a resaltar es el #3, donde se verifica el desconocimiento parcial de las responsabilidades dentro de los procesos para llevar a cabo la trazabilidad de los indicadores o información de los proyectos, necesarios en la gestión del departamento de administración de contrato perteneciente a la empresa POMAT C.A.

4.2.1.1. Información adicional de los encuestados

Otra información importante obtenida a través de la entrevista realizada al personal de la empresa, fue algunas observaciones en el desarrollo de los procesos, sirviendo de aporte para la elaboración de la matriz FODA, para el análisis de la situación y plantear estrategias que mejore la gestión del departamento antes mencionado, como son:

1. Subestimación de la necesidad de datos e información para garantizar la veracidad de la gestión a través de los diferentes indicadores.
 2. La necesidad de contar con personal con la tarea de llevar dicha gestión y generar alertas, estrategias, soluciones a cada una de las desviaciones encontradas, para evitar la desorganización en la información en el área de administración de los contratos y de la empresa.
 3. La creación de estrategias para la divulgación de la importancia de la planificación, veracidad, cumplimiento de la información suministrada al departamento de administración de contrato.
 4. La revisión y preparación del personal de la empresa en cuanto a los planes de gestión de cada uno de los departamentos con miras a mejorar el desempeño de los procedimientos.
 5. Examinar el sistema de auditorías internas de la empresa e iniciar un seguimiento adecuado.
- 4.3. Propuesta de modificaciones para el manejo de la información del departamento de administración de contrato, de acuerdo a la estructura organizativa.**

4.3.1. Elaboración de la matriz FODA

A continuación, se muestra la tabla del análisis externo e interno del departamento de administración de contrato perteneciente a la empresa POMAT C.A, para obtener una visión completa de sus oportunidades y amenazas como puntos externos y sus fortalezas y debilidades como puntos internos. Identificando los factores claves o de especial cuidado, dado que en ocasiones son incontrolables e influyen directamente en el desarrollo de las nuevas estrategias.

Tabla 3. Datos principales para elabora la matriz FODA.

Datos principales para la Matriz FODA	
PRINCIPALES FORTALEZAS	<p>* EMPRESA PEQUENA, CON UN NUMERO DE EMPLEADOS Y DE OBRAS FACIL DE MANEJAR Y ADAPTAR PARA RESOLVER DE MANERA EFICAZ / * PERSONAL CON LA EXPERIENCIA SUFICIENTE PARA APORTAR NUEVAS IDEAS / * ENTORNO DE FACIL ACCESO INTER-PERSONAL PARA RESOLVER LAS SITUACIONES QUE PUEDAN PRESENTARSE / * CALIDAD EN LOS SERVICIOS ANTERIORMENTE REALIZADOS</p>
PRINCIPALES OPORTUNIDADES	<p>* BUENA CARTERA DE CLIENTES / * AUMENTO DE LAS NECESIDADES DE OBRAS ELECTRICAS, CIVILES Y DE INSTRUMENTACION EN EL PAIS / * POCA CANTIDAD DE EMPRESAS EN LA ZONA QUE SE DEDIQUEN AL MISMO RUBRO / * CONTACTO CON BUENOS PROVEEDORES</p>
PRINCIPALES DEBILIDADES	<p>* PERSONAL SIN SUFICIENTE CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO / * DESORGANIZACION DE LOS DOSSIER DEL PERSONAL ENCARGADO DE LLEVAR LA INFORMACION / * ERRORES EN LOS PROCEDIMIENTOS DEL PERSONAL INVOLUCRADO / * LOS INFORMACION NO ES VACIADA A TIEMPO / * FALTA DE EQUIPOS ELECTRONICOS</p>
PRINCIPALES AMENAZAS	<p>* CAMBIOS CONSTANTES EN LOS PROCESOS REQUERIDOS POR LOS CLIENTES / * FLUCTUACION DE LOS PRECIOS OFERTADOS / * CAMBIO CONSTANTE DEL PERSONAL ENCARGADO DE SUPERVISAR A LA EMPRESA, LO QUE HACE QUE CAMBIE LA INFORMACION REQUERIDA / * LA INCERTIDUMBRE DE LA SITUACION ACTUAL DONDE LAS FACTURAS NO SON COBRADAS A TIEMPO</p>

Fuente: Alfaro (2021)

Es necesario mencionar que la información o datos reflejados en la tabla #3, primer lugar se realizó en entre la segunda y tercera semana de pasantías y segundo, dichos datos se validan con lo observado y consultado en la etapa anterior durante las entrevistas no estructurada, punto muy importante en un análisis FODA, ya que se desea obtener resultados ajustado a la situación actual de la empresa, tal como se menciona en capítulo II, del presente documento. Permitiendo a los encargados de tomar las decisiones con mayor porcentaje de asertividad.

4.3.2. Estrategias a partir del análisis de la matriz FODA

En este tramo de la investigación, se muestra el análisis de la matriz FODA realizado en el departamento de administración de contrato (DAC) de la empresa POMAT C.A., es evidente que algunos de los factores internos o externos no pertenecen directamente al departamento en estudio, pero son necesarios incluirlos en el análisis FODA, ya que las actividades están relacionadas al desempeño del departamento o en su defecto, son parte de las herramientas necesarias en el desarrollo de los procesos para la obtención de datos para la administración de los contratos de la empresa.

Tabla 4. Aplicación del análisis FODA

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANÁLISIS FODA		* EMPRESA PEQUENA, CON UN NUMERO DE EMPLEADOS Y DE OBRAS FACIL DE MANEJAR Y ADAPTAR PARA RESOLVER DE MANERA EFICAZ.	* PERSONAL SIN SUFICIENTE CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO.
		* PERSONAL CON LA EXPERIENCIA SUFICIENTE PARA APORTAR NUEVAS IDEAS.	* DESORGANIZACION DE LOS DOSSIER DEL PERSONAL ENCARGADO DE LLEVAR LA INFORMACION.
		* ENTORNO DE FACIL ACCESO INTER-PERSONAL PARA RESOLVER LAS SITUACIONES QUE PUEDAN PRESENTARSE.	* ERRORES EN LOS PROCEDIMIENTOS DEL PERSONAL INVOLUCRADO.
		* CALIDAD EN LA EJECUCIÓN DE LOS SERVICIOS.	* LOS INFORMACION NO ES VACIADA A TIEMPO POR FALTA DE EQUIPOS ELECTRONICOS.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES (+)	FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES	SUPERAR DEBILIDADES APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES
	* BUENA CARTERA DE CLIENTES.	OFERTAR EN OTRAS ZONA DEL PAIS EN PROCESOS DE OBRAS O SERVICIOS EN EL ÁREA ELECTRICA, CIVILES Y DE INSTRUMENTACION.	REFORZAR LAS RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL MEDIANTE CHARLAS, REUNIONES O CONFERENCIAS EN EL AREA OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVA.
	* AUMENTO DE LAS NECESIDADES DE OBRAS ELECTRICAS, CIVILES Y DE INSTRUMENTACION EN EL PAIS.	CREAR PUBLICIDAD DE MAYOR CALIDAD REFORZANDO EL TIPO DE EMPRESA, EXPANDIR LA DIVERSIDAD DE SERVICIOS	REALIZA ESTUDIO DE LOS CURSOS EN EL AREA DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACION DE CONTRATO.
	* POCA CANTIDAD DE EMPRESAS EN LA ZONA QUE SE DEDIQUEN AL MISMO RUBRO.	CONSEGUIR CERTIFICACIONES QUE AYUDEN A CRECER LA CARPETA TECNICA DE LA EMPRESA	ENLAZAR SEMINARIOS CON PROVEEDORES, MEJORAR LA RECEPCION DE ESPECIFICACIONES DE MATERIALES ACTUALES, NUEVOS POR LLEGAR O SALEN DEL MERCADO, EN LAS DISTINTAS DISCIPLINAS DE LA EMPRESA.
	* CONTACTO CON BUENOS PROVEEDORES.	ELABORAR PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTOS PARA CAPACITAR AL PERSONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA	INVERTIR EN EQUIPOS ELECTRONICOS, DE OFICINA, CONSUMIBLES, ETC. A TRAVES DE CONVENIOS CON LOS PROVEEDORES.
		ELABORAR ESTRATEGIAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS MEJORAS PROPUESTAS. ANOTAR COMO PUNTO PRINCIPAL EN AGENDAS DE REUNIONES DE TRABAJO Y GENERAR INDICADORES DE GESTION	REALIZAR AUDITORIAS INTERNAS Y EVALUACIONES DE DESEMPEÑO. LLEVAR TRAZABILIDAD Y TIEMPO DE LOS CIERRES DE DESVIACIONES O FALLAS.
	AMENAZAS (-)	FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS	REDUCIR DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZA
	* CAMBIOS CONSTANTES EN LOS PROCESOS REQUERIDOS POR LOS CLIENTES.	AGENDAR PERIODICAMENTE REVISIONES Y ESTANDARES EN EL MERCADO DEBIDO A LOS CAMBIOS	ASIGNAR UNA PERSONA DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO, LA TAREA DE REALIZAR EL DEBIDO SEGUIMIENTO Y CONTROL DE INFORMACION GENERADA EN LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.
	* FLUCTUACION DE LOS PRECIOS OFERTADOS.	ELABORAR PLANES Y PROCESOS EN DEPARTAMENTOS QUE AYUDEN A ESTANDARIZAR LOS REQUERIMIENTOS.	CONTACTAR A PERSONAS ESPECIALIZADAS EN LA MATERIA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA, ELABORACION Y CONTROL DE DOSSIER PARA DICTAR SEMINARIOS AL PERSONAL.
	AMENAZAS (-)	FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS	REDUCIR DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZA

* CAMBIO CONSTANTE DEL PERSONAL ENCARGADO DE SUPERVISAR A LA EMPRESA, LO QUE HACE QUE CAMBIE LA INFORMACION REQUERIDA.	ESTABLECER ESTRATEGIAS QUE FORTALEZCAN LA COMUNICACION E INTEGRACION DEL EQUIPO DE TRABAJO.	IMPLEMENTAR NUEVOS FORMATOS QUE COMPLEMENTE LA INFORMACION REQUERIDA EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE CONTRATO.
* LA INCERTIDUMBRE DE LA SITUACION ACTUAL DONDE LAS FACTURAS NO SON COBRADAS A TIEMPO.	DISTRIBUIR Y REFORZAR LAS ACTIVIDADES DE ACUERDO A LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES DE CADA CARGO O DEPARTAMENTO.	

Fuente: Alfaro (2020).

4.3.3. Resultados de análisis FODA.

A continuación se enumera las propuestas obtenidas del análisis FODA en cuanto a las actividades que desempeña la administración de contrato en la empresa POMAT C.A. para la mejora del seguimiento y control documental de las operaciones o proceso que se desarrollan para la elaboración de un producto o servicio hasta el final del ciclo de vida del mismo:

- Reorganización de la estructura organizativa de la empresa.
- Asignación de actividades de acuerdo a los roles y responsabilidades de cada cargo.
- Reuniones semanales de seguimiento interno sobre avances y mejoras en el área de administración de contrato.
- Revisión de formatos existentes para el suministro y procesamiento de información administrativa.
- Elaborar nuevos formatos que complementen la información necesaria para el departamento, no solamente para control de obras, valuaciones sino también para la generación de nuevos indicadores de gestión.
- Explicación al personal a través de charlas, curso o conferencias del porqué de cada proceso e importancia de las nuevas medidas.
- Generar registro de indicadores de gestión del proceso administrativo en los contratos que ejecute la empresa POMAT C.A.

- Entrega de material de guía para el uso de documentación a ser suministrado al departamento de administración de contrato perteneciente a la empresa POMAT C.A.

4.4. Generar formatos para la optimización de los procesos de administración de contrato para la ejecución de obras, con el uso del software “Microsoft Excell 2016”.

Dentro de las estrategias que arroja el análisis FODA, encontramos de manera latente la mejora o creación de formatos que faciliten la manera en que se recoge y envía la información de las obras o servicios a las oficinas, a continuación se tiene la tabla 5 :

Tabla 5. Resumen de formatos nuevos y mejorados

FORMATOS		
ITEM	DESCRIPCION	OBSERVACIÓN
1	VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	NUEVO
2	CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	NUEVO
3	CONTROL DE LICITACION DE CONCURSO ABIERTO	NUEVO
4	CONTROL DE DOCUMENTACIÓN DE CONTRATO	NUEVO
5	CONTROL DE CONTRATOS	NUEVO
6	RESUMEN PRESUPUESTARIO	NUEVO
7	COMPUTOS METRICOS	NUEVO
8	AVANCE PLANIFICADO	MEJORADO
9	CONTROL DE AVANCES	NUEVO

Fuente: Alfaro (2021).

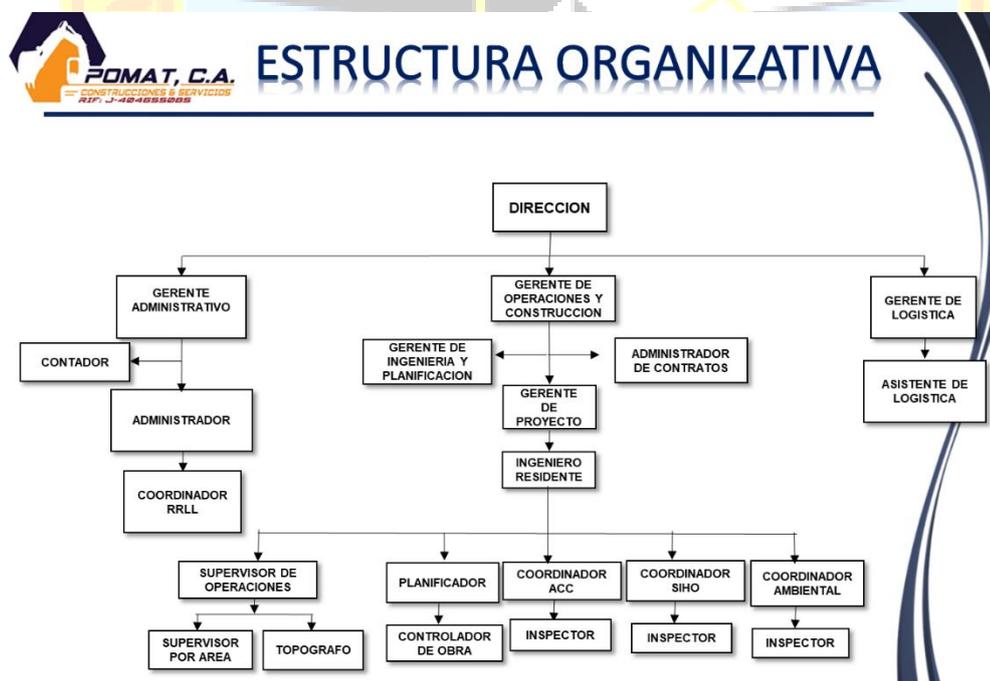
de los productos o datos que genera el departamento de administración y control de obra perteneciente a la empresa POMAT C.A.

4.5. Presentar el manejo de guía interna, que combine el uso de formatos digitales y reportes de avance de obra, que permita mejorar la eficiencia del departamento de administración de contrato de la empresa POMAT C.A.

4.5.1. Presentación de guía interna

En cumplimiento de los objetivos de la investigación, a continuación se presenta guía referente a las mejoras a implementar según las estrategias obtenidas del análisis FODA. Las mismas fueron chequeadas.

4.5.2. Propuesta de nueva estructuración de la empresa



Fuente: Alfaro (2021)

4.5.3. Resultados de segunda jornada de encuesta.

A continuación se muestra gráficos que muestran resultados estadísticos de las segundas encuestas realizadas a los profesionales en quinto mes de pasantía laboraban en la empresa POMAT C.A., con el fin de conocer la opinión de los encuestados referente al desempeño de la implementación de nuevas estrategias, obtenidas mediante el análisis FODA. En mismo orden de idea, es menester mencionar que la población de muestra, se cuenta con tres participantes que repetían la encuesta más tres integrantes nuevos en el equipo de trabajo, retomando así, la variable incluida en debilidades en el análisis de estrategias FODA, que estipula cambios en el personal y por ende variación en los criterios y solicitudes de la información administrativa de los contratos.

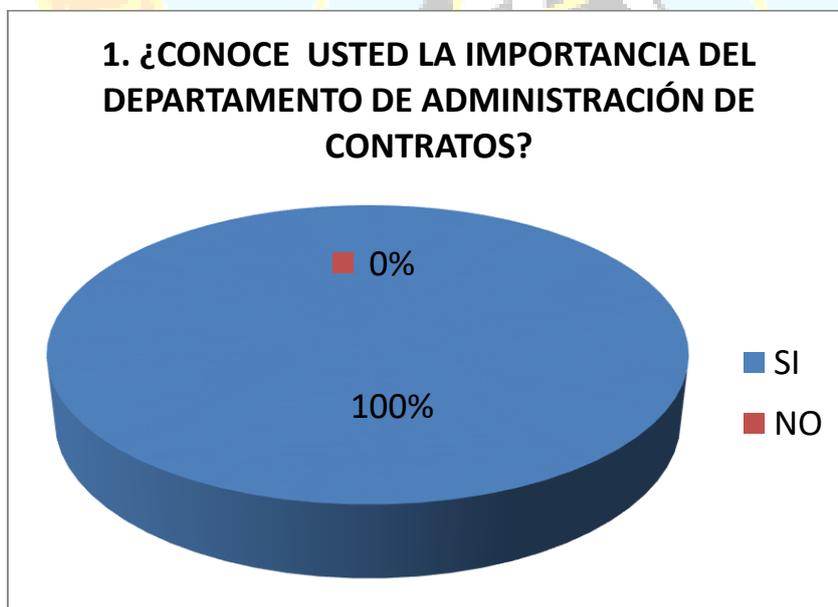


Figura 7. Grafico sobre resultados de la primera (1ra) pregunta de encuesta.

Fuente: Alfaro (2021).

El porcentaje en esta pregunta en comparación a la primera encuesta se mantiene, evidenciándose que el personal está mucho más claro de la importancia de los detalles de los datos en formularios, en el seguimiento que se debe otorgar a los indicadores; también se evidencio, buena recepción de las informaciones impartidas por el personal del administración de contrato a los distintos departamentos como operaciones, gerencia, calidad y planificación, los cuales muestran gran entusiasmo a las charlas administrativas



Figura 8. Grafico sobre resultados de la segunda (2da) pregunta de encuesta.

Fuente: Alfaro (2021).

En mismo sentido al porcentaje anterior, esta pregunta se verifico un mayor compromiso en la cooperación con el departamento de administración de contrato para alcanzar las metas de la empresa, esto debido a la estrategia de charlas y seguimientos en reuniones semanales de dichos departamentos.



Figura 9. Grafico sobre resultados de la tercera (3ra) pregunta de encuesta.

Fuente: Alfaro (2021).

A pesar de contar con una respuesta adversa o negativa en este ítem, se encuentra un incremento en el porcentaje del 25% al 83%, en cuanto al conocimiento de la importancia del personal de otros departamentos que laboran para la concepción de productos o servicios de buena calidad y reportando datos e información necesarios para agilizar sea cobros de facturas, indicadores de seguimientos, porcentajes de avances tanto físicos como financieros de las obras o servicios que ejecuto la empresa durante la aplicación de estas mejoras..

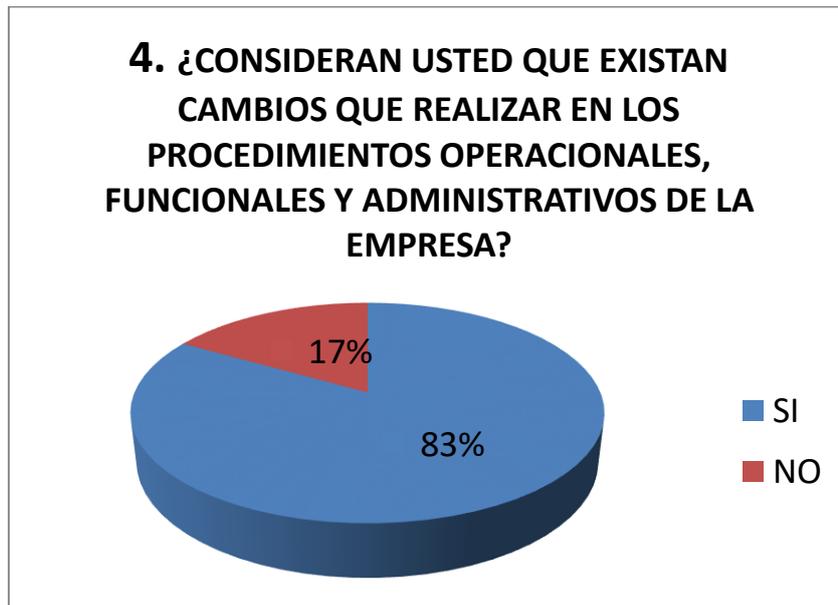


Figura 10. Grafico sobre resultados de la cuarta (4ta) pregunta de encuesta.

Fuente: Alfaro (2021).

En esta ocasión, se puede interpretar este 17% (que representa 1 encuestado), de no considerar cambios en los procedimientos operacionales, funcionales y administrativos, como un voto de confianza a mantener la implementación de las nuevas medidas determinadas mediante la estrategia de análisis FODA o DAFO, en este sentido, generando grandes expectativas a mediano y largo plazo.



Figura 10. Grafico sobre resultados de la quinta (5ta) pregunta de encuesta.

Fuente: Alfaro (2021).

De igual forma que en la pregunta #3, se evidencia un incremento en el porcentaje a favor, en esta oportunidad, se incrementó la confianza en formatos, que según a una de las soluciones de análisis FODA se mejoraron y crearon nuevos ejemplares, entre las opiniones de los encuestados, se evidencio entusiasmo en mantener el trabajo en equipo para seguir mejorando el flujo de información escrita.



Figura 11. Grafico sobre resultados de la cuarta (6ta) pregunta de encuesta.

Fuente: Alfaro (2021).

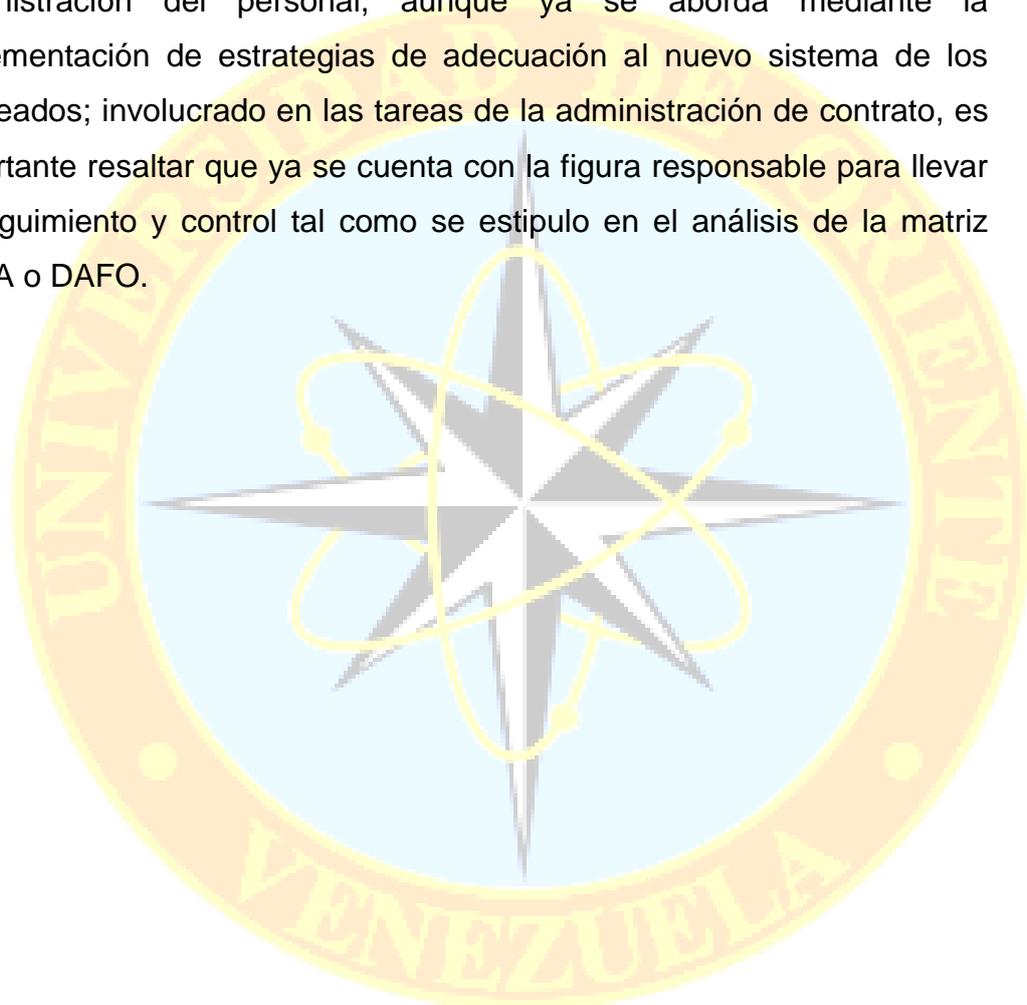
En este punto de la encuesta, se continúa evidenciando el interés de seguir trabajando con la organización de charlas, cursos y asesoramiento administrativo.



Figura 12. Grafico sobre resultados de la séptima (7ma) pregunta de encuesta.

Fuente: Alfaro (2021).

Es uno de los puntos que se maneja obtener resultados a mediano y largo plazo, debido a la fallas en la preparación de auditorías internas en administración del personal, aunque ya se aborda mediante la implementación de estrategias de adecuación al nuevo sistema de los empleados; involucrado en las tareas de la administración de contrato, es importante resaltar que ya se cuenta con la figura responsable para llevar el seguimiento y control tal como se estipulo en el análisis de la matriz FODA o DAFO.



CAPITULO V

5.2. Conclusiones

- Para la presente investigación, la entrevista no estructurada resulto de vital importancia en la recolección de información para el desarrollo de los demás objetivos, aportando y reforzando la elaboración de la Matriz (FODA), evidenciándose la falta de conexión con el personal involucrado con los procedimientos administrativos en cuestión, en mismo orden de idea, facilito el seguimiento y el control de la implementación de las mejoras implementadas en la empresa.
- La herramienta de análisis FODA fue de gran ayuda para la construcción de alternativas en cuanto a la mejora del desempeño en la gestión donde se relacionó los resultados de los procesos con el grado de conocimiento de los involucrados, no solamente del departamento de administración de contrato sino también en el funcionamiento de la empresa, donde se puede evidenciar la mejora de los resultados en las segundas encuestas que la reestructuración de la empresa y las responsabilidades del personal, como el seguimiento de dichas estrategias proporciono buenos cambios en el desempeño del personal.
- Dentro de las estrategias obtenidas en el análisis de la matriz FODA, encontramos varias que funcionaron a corto plazo, tal como las reuniones de seguimiento que involucra a todos los departamentos que guardan relación a la gestión, la utilización de nuevos formatos generando mayor facilidad en manejo de información y la reestructuración organizativa del personal y sus responsabilidades que incremento el flujo de la gestión del departamento de administración de contrato.

- La implementación de nuevos formatos y mejorar otros, permitió ampliar la gama de información para generar datos para el seguimiento y control del desempeño no solo del departamento si no, de la empresa en general, mostrando mayor organización y confiabilidad en los resultados, es decir, se evidencio la mejora en cuanto a la eficiencia del personal en la recolección y forma de entrega de dicha información.
- Cabe destacar que el seguimiento y control debe ser de manera permanente en la implementación de los nuevos formatos para la recolección de información, cuyo resultados se deben visualizar en los indicadores de gestión (ver tabla en anexo). Esto permite la toma de decisiones para afinar las estrategias durante el desarrollo de ejecución
- En el caso de la implementación de la guía de trabajo, ayudo a una mejor comprensión de los cambios que se propuso en la presente investigación evidenciándose mayor integración del equipo de trabajo, ayudando significativamente en la comprensión del personal involucrado el desarrollo de la gestión del departamento de administración de contrato en la empresa POMAT C.A.
- Llevar a la práctica el evaluó de la eficacia del departamento a partir de los indicadores de gestión, ayudo a crear en cada uno de los integrantes de este equipo el compromiso de cumplir con los objetivos planteados, en vista de que los mismos fueron implementados por la dirección para velar por el bienestar de la empresa y efectuar la retribución económica (bonificada) correspondiente.

5.3. Recomendaciones

- Realizar estudios sistemáticos de los departamentos y cargos con relevante importancia, pese a que todos son necesarios, algunos necesitan una efectividad máxima para asegurar el éxito de las empresas.

- En relación a la recomendación anterior, se sugiere realizar análisis administrativos, operacionales y logísticos de cada uno de los contratos adquiridos de manera que los nuevos formatos implementados en el departamento de administración de contratos estén adaptados a cada uno de ellos, es decir variara solo la forma y no el formato, aunque con esta personalización pudiesen surgir mejoras en los mismos, lo cual beneficia de manera directa la gestión.
- Sugerir a la dirección o gerencia encargada la optimización de los formatos correspondientes a los demás departamentos en pro de que cumplan con la información requerida por el Departamento de Administración de Contratos y evitar retrasos o inconsistencias en la información a ser vaciada.
- Realizar auditorías constantes en pro de velar que cada uno de los roles del departamento este llevando de manera eficiente su gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. Sexta Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Aronés, E. (2014). **Propuesta de manual para la administración de contratos de servicios de consultoría en obras viales**. Lima, Perú. Universidad de Piura.
- Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones**. Segunda Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Project Management Institute, Inc. (2013). **Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos**. Quinta edición. EE.UU.
- Covenin. (2001). -ISO 9001:2000 Norma Venezolana Iso 90012000. **Sistema de Gestión de la calidad. Requisitos. (2da Revisión)**. Caracas, Venezuela. Fondonorma.
- Fernandez Güell, J (2006). **Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos**. Barcelona, Venezuela. Editorial Reverte.
- Mintzberg, J. (2005). **Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires, Argentina**. Editorial "El Ateneo" Pedro Garcia, S.A.
- Monsalve, M. (2011). **Contexto actual de mejora a los procesos de ingeniería de software según el modelo CMMi v 1.3**. Bogota, Colombia. ACIS-RaginWald.
- Moreno Meneses, A. y Ramírez Salazar, J. (2007). **Guía práctica para la construcción y seguimiento de obras relacionadas con pantallas atirantadas**. Caracas, Venezuela: UCAB.
- Presilla, J. (2009). **Elaboración de planes de acción que permian mejorar el proceso de contratación y administración de contratos, en la gerencia de operaciones exploratorias oriente, de PDVSA**. Barcelona, Venezuela: UDO.
- Ley de Contrataciones Públicas**. Gaceta Oficial N° 38.895 (2008).

Hojas de metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso-1/6

TÍTULO	ELABORACIÓN DE GUÍA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS DE LA EMPRESA POMAT, C.A., UBICADA EN SAN JOSÉ DE GUANIPA, ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Alfaro B., Eugenia G.	CVLAC: C.I. 25.721.521 EMAIL: eugeniagab.06@gmail.com
	CVLAC: EMAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES:

FODA
DESEMPEÑO
INDICADORES
CONTRATO

Hojas de metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso-2/6

Líneas y sub-líneas de investigación

ÁREA	SUBÁREA
Escuela De Ingeniería Y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Civil

RESUMEN (ABSTRACT):

La presente investigación tiene como finalidad, realizar un análisis sintáctico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del Departamento de Administración de Contrato (DAC), de la empresa POMAT,C.A. con el fin de elaborar una guía interna, que combine el uso de formatos digitales y reportes de avance de obra, que permita mejorar la eficiencia del departamento de administración de contrato; garantizando así, el manejo de la información del departamento, de acuerdo a la estructura organizativa y las normas como la “Covenin ISO 9001:2000”, la “Ley de Contrataciones Públicas”; y principalmente el “*PMBOOK del Project Management Institute (2008)*”

Hojas de metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso-3/6

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Prof. Cabrera V. Daniel J.				X	
	CVLAC:	C.I.: 17.421606			
	E_MAIL	Danieldjc1986@gmail.com			
	E_MAIL	Danielcabrera@udo.edu.ve			
Prof. Laurimar Rojas					X
	CVLAC:	C.I.:15.563.371			
	E_MAIL	rojaslaurimar@hotmail.com			
	E_MAIL				
Prof. Jossune González					X
	CVLAC:	C.I.: 12.013.241			
	E_MAIL	jossunegonzalez@gmail.com			
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

AÑO	MES	DÍA
2021	JULIO	23

LENGUAJE. SPA

Hojas de metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso-4/6

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TesisEugeniaAlfaro.doc	Application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A
B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h
i j k l m n o p q r s t u v w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: Universal

TEMPORAL Interporal

:

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Civil

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Ingeniería Civil

INSTITUCIÓN(ES) QUE GARANTIZA(N) EL TÍTULO O GRADO:

Universidad de Oriente / Núcleo Anzoátegui / Extensión Cantaura.

Hojas de metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso-5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUMPELO
Secretario



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

JABC/YOC/manija

Apartado Correos 094 / Teléf: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hojas de metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso-6/6

DERECHOS

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, el cual lo participará al Consejo Universitario”.

Alfaro B., Eugenia G.

AUTOR

Prof. Daniel Cabrera

TUTOR