



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURIN/ MONAGAS/ VENEZUELA**

**LINEAMIENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO BASADO EN LA
APLICACIÓN DE UN BENCHMARKING PARA LA GERENCIA DE
PROYECTOS DEL GRUPO CONSULTOR MASSRI, C.A., MATURIN
ESTADO MONAGAS**

**AUTOR:
Profa. MSc. Marizabeth Malaver Guerra
C.I: V- 11.773.398**

**Trabajo de Investigación presentado como requisito parcial, para
Ascender a la categoría de Profesor Agregado.**

Maturín, marzo de 2023.

RESOLUCIÓN

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

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”

DEDICATORIA

A mi mis nietos, reflejo y vinculo de enraizamiento y descendencia de la voluntad férrea de un SI SE PUEDE...!

A mi Gabriel David, mi ma;nieto, mi guarapito mañanero.

A mi niño feliz Richard Alfonso, mi amor divino.

A mi Carlo Rafael, mi color y reflejo, magia y espontaneidad.

A mi Richard Alonso, mi aristócrata, gordito sincero.

A mi Marco Antonio, mi wereQuito gruñon.

A ustedes mis niños les dedico este esfuerzo y constancia de superación..!

MSc. Marizabeth Malaver

AGRADECIMIENTO

A Dios que, en su infinita misericordia, me cuida y protege día a día y me da la fortaleza para seguir adelante en todos los proyectos de mi vida.

A mis hijos que me dan vida y me suministran fortaleza para ser una persona de bien y poder hacer de este un mundo algo mejor.

Gracias Mi Dios, por dejarme vivir esta experiencia y bendecirme cada día, cada paso, cada latido, cada respirar, cada deseo, cada pasión, cada meta, cada locura, eres mi ser supremo, mi compañero, mi todopoderoso, siempre mis infinitas GRACIAS!!!

Msc. Marizabeth Malaver

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
INDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....	5
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.1.1 Delimitación del Problema.....	11
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.2.1 Objetivo general.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.4 DEFINICION DE TERMINOS.....	15
1.5 FACTIBILIDAD DE RECURSOS.....	17
1.5.1 Recursos humanos.....	17
1.5.2 Recursos técnicos.....	17
1.5.3 Recursos materiales y bibliográficos.....	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	18
2.2. BASES TEÓRICAS.....	22
2.2.1 concepto y naturaleza de control.....	23
2.2.2. Importancia del control en las organizaciones.....	24
2.2.3 El control observado desde la perspectiva de proceso.....	26
2.2.4 Niveles de control.....	28
2.2.5 Benchmarking.....	29
2.2.6 Tipos de Benchmarking.....	32
2.2.6.1 Benchmarking Interno.....	32
2.2.6.2 Benchmarking Competitivo.....	33
2.2.6.3 Benchmarking Funcional (Genérico).....	34
2.2.7 Etapas del benchmarking.....	34
2.3 IDENTIFICACION INSTITUCIONAL.....	37
2.3.1 Ubicación.....	37
2.3.2 Reseña histórica.....	37
2.4 BASES INSTITUCIONALES.....	38

2.4.1 Ubicación.....	38
2.4.2 Reseña histórica.....	38
CAPÍTULO III.....	40
MARCO METODOLÓGICO.....	40
3.1 TIPO INVESTIGACIÓN	40
3.2 NIVEL INVESTIGACIÓN	41
3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	41
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	42
3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	43
3.5.1 La observación directa	44
3.5.2 Entrevista no estructurada.....	44
3.5.3 Revisión Documental y Bibliográfica	45
3.6 TECNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACION	46
CAPÍTULO IV	48
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	48
4.1 FUNCIONES ÁREAS CLAVES DEL DESEMPEÑO PRESENTES EN EL GRUPO CONSULTOR MASSRI C.A.....	49
4.2 CONTEXTO SITUACIONAL DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DEL GRUPO CONSULTOR MASSRI, C.A.	52
4.3 BENCHMARK DEL ESTUDIO, SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS CAMBIOS REQUERIDOS.....	64
4.4 LINEAMIENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS GRUPO CONSULTOR MASSRI, C.A.	72
CAPITULO V	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1 CONCLUSIONES.....	82
5.2 RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA	85
HOJAS METADATOS.....	86

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Niveles de Control en la organización	28
Cuadro N° 2. Operacionalización de Variables	43
Cuadro N° 3. Informalidad de los procesos de la Gerencia de Proyectos ...	54
Cuadro N° 4. Deficiencias en la Planificación Estratégica de la Gerencia. ..	55
Cuadro N° 5. Deficiencias en el establecimiento de Funciones y Responsabilidades	56
Cuadro N° 6. Procesos actuales no se adaptan a las necesidades de la Gerencia.	57
Cuadro N° 7. Incumplimiento en los lapsos de tiempo definidos.	58
Cuadro N° 8. Deficiencias en el Control y Monitoreo de Proyectos.	59
Cuadro N° 9. Disminución de la satisfacción de los clientes.....	60
Cuadro N° 10. Aumento de los costos asociados a los proyectos.	61
Cuadro N° 11. Presentación de Constructora MDT, C.A.	65
Cuadro N° 12. Presentación de Constructora MDT, C.A.	66
Cuadro N° 13. Presentación de Constructora MDT, C.A.	67
Cuadro N° 14. Presentación de N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A.	68
Cuadro N° 15. Presentación de N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A.	69
Cuadro N° 16. Presentación de N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A.	70
Cuadro N° 17. Evaluación de los Candidatos a Benchmark.	71
Cuadro N° 18. Cuadro Comparativo de Benchmarking	73
Cuadro N° 19. Lineamientos de control Administrativo	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Proceso de control. Fuente: De Zuani (2005), pp. 376	26
Figura N° 2. Esquema de Benchmarking.....	31
Figura N° 3. Diagrama de Causa Efecto de la Gerencia de Proyecto del Grupo Consultor Massri.	63



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURIN/ MONAGAS/ VENEZUELA**

**LINEAMIENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO BASADO EN LA
APLICACIÓN DE UN BENCHMARKING PARA LA GERENCIA DE
PROYECTOS DEL GRUPO CONSULTOR MASSRI, C.A., MATURIN
ESTADO MONAGAS**

Autor:
Profe. Marizabeth Malaver
C.I: V- 11.773.398
Fecha: marzo, 2023.

RESUMEN

El Benchmark es una técnica de control que permite compara el desempeño actual contra su propio desempeño pasado, o contra el de otras empresas comparables con el fin de aprender de éstas y generar un cambio positivo a su interior. En este estudio se utiliza esta técnica de control administrativo y para ello se enunció el objetivo general Establecer lineamientos de control administrativo basado en la aplicación de un benchmarking para la gerencia de proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A., Maturín Estado Monagas. El tipo de investigación es de campo enmarcada en la complementariedad metodológica de lo cualitativo, de carácter descriptivo, ajustado a los objetivos planteados La población de estudio estuvo representada por las personas responsables de la ejecución de los procesos dentro la Gerencia de Proyecto. Las técnicas para la recolección de datos fueron la observación directa, la entrevista no estructurada y la revisión documental. Para realizar la interpretación de los datos se halló necesario utilizar la técnica de Análisis cualitativo y se utilizó el diagrama Causa Efecto. Concluyendo que el Grupo Consultor Massri, C.A., y la Gerencia de Proyectos están conscientes que lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, por esa razón la primera prioridad es identificar lineamientos de control y relacionarlos con los procesos de gestión, para que su sistema de medición este fundamentado en indicadores.

Palabras Claves: Control, Benchmarking, Indicadores, Gerencia de Proyectos.

INTRODUCCIÓN

Los años 2021 y 2022 han sido desafiantes, retadores e intensos, años marcados por una pandemia global con efectos sin precedentes y duraderos en las sociedades del planeta y las economías de los países. Para Venezuela, estos años vienen precedidos de un período entre 2014 y 2019, donde el PIB de Venezuela sufrió el mayor decrecimiento de su historia, acompañado de una impactante hiperinflación, efectos ambos que dejaron muy marcados al sector empresarial.

Ante este panorama, la empresa venezolana, luego de estos años tan difíciles y ambiguos, se da cuenta de pequeñas y medianas oportunidades de crecimiento que surgen y tienen que estar preparada para enfrentar las exigencias que este nuevo entorno requiere, poniendo en marcha todas las potencialidades técnicas, físicas, tecnológicas y administrativas, para lograr sus metas y optimizar sus recursos humanos, materiales y financieros, porque sobrevivir, ser competitivo y alcanzar la excelencia más que un reto, es una necesidad.

Dentro del marco del control administrativo existen diversas técnicas que les permiten a las organizaciones mejorar su competitividad en función de sus peculiaridades y problemáticas específicas. Es así, como el Benchmarking, técnica de evaluación comparativa, es una herramienta que puede ayudar a conseguir dichos objetivos. De acuerdo a lo expresado por Víctor Gisbert Soler (2017) "Consiste en la cooperación voluntaria y activa de varias organizaciones para crear, emular e implementar las mejores prácticas." (p.18)

De acuerdo al análisis de Alonso y Cerro (2015), se desprende que las comparaciones han sido técnicas profusamente utilizadas en el sector empresarial. También lo han sido los estudios de casos, referidos a cómo afrontar una determinada situación o a cómo desarrollar la estrategia de una organización. Pero lo que diferencia al benchmarking, tal y como se concibe actualmente, es la búsqueda de esas mejores prácticas en un proceso o servicio determinado a través de las cuales una organización puede aprender cómo hacer las cosas de un modo mejor.

En tal sentido, durante los años en pandemia, los servicios de consultoría siempre han estado activos para atender la demanda de empresas en diversos temas, como lo son actividades económicas, contables, de auditoría, legales y de talento humano, formando un vínculo imprescindible para mantenerse operativos en el mercado venezolano. Tomando como referencia el informe de la empresa de consultoría KPMG CEO Outlook 2021: se señala que “las empresas que evalúan la cultura y valores del mercado incrementarán su inversión en procesos innovadores y disruptivos, apostando por el desarrollo del negocio con procedimientos cada vez más ágiles y con enfoque de mercado”. (p.05)

En función de lo planteado, se encuentra Grupo Consultor Massri, C.A. una empresa venezolana de ingeniería y consultoría, con 16 años de reconocida y exitosa trayectoria en el mercado venezolano, en los cuales ha desarrollado y asesorado en proyectos en diversos sectores. Su actividad creadora de valor para sus clientes, a través de la innovación, el aporte de profesionales reconocidos, de alta calificación, ha estado signada por el desarrollo de proyectos multidisciplinarios, donde la estructuración y coordinación de equipos de trabajo eficientes y eminentemente técnicos, ha

sido factor de primordial importancia y elemento esencial en el éxito obtenido.

Sin embargo, a pesar del éxito logrado en el tiempo, dentro de esta empresa, se hace necesario reconducir las ideas dentro de la Gerencia de Proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A, sobre claves que posibilitan a la organización un nivel administrativo de alta efectividad con una disposición permanente a dar flexibilidad en sus operaciones y su gestión de proyectos, debido a que los programas de ejecución actualmente son rígidos, inflexibles, incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones.

En este contexto, la autora se planteó utilizar el instrumento de control el benchmarking para la búsqueda de las mejores prácticas entre competidores con la intención de tomarlas como guía y lograr un mejor desempeño. Esto implicó la detección de diferentes niveles de excelencia, estándares, mediciones y comparación de desempeños con el propósito de establecer lineamientos de control administrativo basado en la aplicación de un benchmarking para la gerencia de proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A., Maturín Estado Monagas.

En consecuencia, se presenta la estructura del Trabajo Especial de Grado, conformado por: Capítulo I: nombrado el problema y sus generalidades, se presenta el planteamiento del problema, con sus objetivos, general y específicos, seguidos la justificación de la investigación, la delimitación, alcance y la factibilidad de los recursos.

Capítulo II: se muestra el marco teórico que contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y bases instruccionales.

Capítulo III: denominado marco metodológico, donde se da a conocer el tipo y nivel de investigación, población y muestra, Operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis datos. Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados, seguido Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, finalmente se encuentra las referencias bibliográficas consultadas y las hojas de metadatos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En el mundo empresarial, las organizaciones que no han sabido anticiparse al cambio o evolucionar adecuadamente, han perdido su posición competitiva en el mercado. De hecho, en las últimas décadas se ha incrementado la velocidad de aparición de cambios, siendo esta velocidad creciente. Solamente aquellos que han sabido diseñar una estrategia y gestionar el cambio, son los que han alcanzado posiciones de liderazgo.

Dentro de esta perspectiva la función de control administrativo también avanza con el paso del tiempo, por lo que no dejan de surgir nuevas técnicas. Es así, como se busca utilizar nuevos instrumentos para regular las actividades organizativas, y compara el desempeño real con los estándares y objetivos organizacionales esperados. Al respecto Robbins (1994, p.559), plantea que el control es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse que se desarrollen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación evidente, asegurándose que las actividades se concluyan de forma que conduzcan al logro de las metas de la organización.

En este sentido, una herramienta para hacerle frente a la competitividad organizacional es el benchmarking, que como se conoce pretende que las empresas mejoren su desempeño, comparándose en términos de productividad, eficiencia, eficacia, calidad con otras compañías que son diferentes y que representan la excelencia. El benchmarking tiene como finalidad crear información para la organización, de tal manera que esta le

sirva para mejorar y tener ideas prácticas para aplicar, basándose en la información, experiencia y éxito de otras empresas.

En efecto, es una herramienta que usa recursos o atributos intrínsecos a la naturaleza. Observar y comparar, evaluar y adaptar, aprender e imitar, mejorar y superarse, no solo pertenecen al sector empresarial y organizativo, como apunta Valls Roig en 1995: “El Benchmarking no es en realidad nada nuevo. (...) para que una empresa pueda mejorar y llegar a sobresalir, lo que es imprescindible para sobrevivir a largo plazo, necesita observarse y observar, (...), recoger aquello que descubra a su alrededor que le permita distinguirse, e incorporarlo creativamente en la propia organización”. (p.268). Eso es la esencia del benchmarking en sí, comportamientos humanos y consabidos.

Ante este panorama se exhiben las empresas consultoras, las cuales prestan servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a empresas, grupos, países u organizaciones en general. En el área de la ingeniería, las de consultoría son de dimensiones y organizaciones muy variadas. Van desde microempresas de carácter personal, con pocos profesionales que se dedican a temas muy específicos, hasta las que tienen una historia de varias décadas, y que cuentan con equipos multidisciplinarios conformados por varias centenas de profesionales; no solo en las diversas disciplinas de la ingeniería, sino que se complementan con profesionales de otras áreas, como sociólogos, economistas, arquitectos, médicos, entre otros.

Sin lugar a dudas, este tipo de empresas se han convertido en uno de los negocios más buscados y populares en la actualidad en Latinoamérica, como consecuencia de nuevas situaciones económicas y laborales a las que

se enfrentan la mayoría los países, las cuales están caracterizadas por una marcada reducción en los niveles de contratación directa en las medianas y grandes empresas.

Resulta claro la permanente necesidad de las organizaciones de continuar realizando esas mismas tareas para las que anteriormente se contrataba a profesionales por nómina, mientras que ahora se prefiere hacerlo por medio de subcontrataciones; y un creciente interés por establecer su empresa propia, entre jóvenes recién egresados de estudios técnicos y profesionales en diversas carreras y por parte de trabajadores maduros con experiencia que han sido desplazados recientemente de sus empleos.

Al respecto, dentro del espacio geográfico venezolano, se ha incrementado la cantidad de empresas que ofrecen estos servicios, en la industria petrolera y en el área de la construcción, siendo el estado Monagas, uno de los estados donde el desarrollo en materia de construcción civil e industrial, ha venido ganando espacios.

En concordancia con lo antes expuesto, y dentro de los servicios de consultoría pertenecientes al municipio autónomo de Maturín se encuentra el Grupo Consultor Massri, C.A., que nace en el año 2007, como una oportunidad de negocio detectada por sus socios, en el área de consultoría y desarrollo de proyectos de ingeniería. Desde la fecha de creación hasta la actualidad esta organización, se ha caracterizado por crecer, aun sin poseer una filosofía estratégica bien definida, que oriente ese crecimiento. Estructuralmente, cuenta con dos grandes divisiones, que se denominan Gerencias: La Gerencia de Consultoría y la Gerencia de Proyectos. Siendo

esta última la de mayor importancia por la cantidad y envergadura de los trabajos que se realizan.

La Gerencia de Proyectos, es la encargada de diseñar, desarrollar y controlar proyectos de ingeniería contratados a la empresa. Es una premisa para ella, que todo proyecto encomendado sea manejado y tratado de manera eficiente. Considerando no sólo el proyecto específicamente, sino todas las interacciones que este implica. Sin embargo, esta gerencia está presentando una serie de inconvenientes a la hora de operar y ejecutar obras, haciéndose cada vez más dificultoso el desarrollo de proyectos. Esta dificultad referenciada, se puede apreciar claramente en la baja productividad, que se evidencia en los siguientes hechos:

Pese a que se ha invertido tiempo y dinero para mejorar los procesos con inversiones tecnológicas y así aplicar una nueva manera de realizar las actividades, este objetivo no se ha logrado, puesto aún se siguen retrasando el control de los proyectos, sin considerar que la tecnología por sí sola, no mejora procesos.

Esta situación puede estar ligada estrechamente a las deficiencias de planificación que presenta la empresa, dado que no existen lineamientos filosóficos (visión, misión, objetivos y valores) que guíen su rumbo empresarial y que orienten la ejecución de procesos adecuados y alineados a los objetivos que persigue.

Esto ha traído como consecuencia, la incertidumbre de lo que en realidad es el Grupo Consultor Massri, C.A., cómo quiere que lo vea su personal, qué quiere alcanzar y lograr, creando el desconocimiento de procesos, funciones y responsabilidades de empleados dentro de este

entorno empresarial, lo cual ha afectado el funcionamiento y operatividad de la Gerencia de Proyectos. Los cambios que requiere la Gerencia, así como los que han estado aplicados, no han sido debidamente planificados.

Por otra parte, aun cuando el volumen de trabajo se ha incrementado, la Gerencia de Proyectos sigue ejecutando los procesos de control y seguimiento de la misma manera que en sus inicios, sin considerar que los proyectos actuales, demandan procesos dinámicos y eficaces, según las nuevas exigencias del mercado. Dichos procesos cayeron en obsolescencia y por ende no cubren las perspectivas, ni de los clientes, ni de la empresa misma. Éstos, cubrieron los requerimientos de la Gerencia, en un momento determinado del pasado, pero actualmente no coadyuvan a la eficiente ejecución de sus actividades. Por cuanto, los clientes están exigiendo plazos más rápidos y no se sabe cómo acortar dichos plazos.

Esta situación denota una baja productividad que ha impedido la completa satisfacción de las necesidades de los clientes, en cuanto a la calidad, costo y tiempo, más cuando la empresa, pretende mantenerse en un nivel competitivo, acorde a las exigencias del mercado local. No tomando en consideración que la ventaja competitiva de una empresa, está en poder tener procesos altamente innovadores que impacten en el servicio que entrega en el mercado.

Asimismo, la deficiente aplicación de controles e indicadores que permiten el monitoreo de los proyectos, así como el comportamiento, funcionamiento y operatividad de la gerencia, no otorga un entorno apropiado para el seguimiento de las actividades relacionadas con sus procesos y no garantizan la satisfacción del cliente. En otras palabras, no se cuentan con indicadores claros que permitan medir la efectividad de los trabajos, así como

tampoco definiciones de funciones y responsabilidades, acordes a las necesidades de la misma. La adopción de este método de trabajo falto de sustentación y de control, denota el inadecuado basamento operativo de la gerencia.

Ahora bien, de no tomar acciones contundentes sobre la situación planteada, se advertirá una afectación en la totalidad de la empresa al crear una matriz de opinión pública desfavorable; lo que se verá reflejada en la imagen corporativa. Por tanto, lo antes expuesto, se requirió de una investigación, que, enfocada desde lineamientos de control administrativo, inmiscuya a la empresa y en especial a la Gerencia de Proyectos, para aumentar sustancialmente su competitividad, aplicando para ello un benchmarking competitivo, que conduzcan a la identificación de nuevas prácticas gerenciales.

Es por ello que se planteó establecer lineamientos de control administrativo basado en la aplicación de un benchmarking para la gerencia de proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A., a fin de reconocer el valor de efectuar modificaciones sustanciales en sus procesos de negocios, permitiéndole alcanzar significativamente la brecha con su competencia en los mercados regional y nacional. Por consiguiente, se emprende este proceso investigativo que busca responder las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las funciones de las áreas claves del desempeño presentes en el Grupo Consultor Massri C.A.?
- ¿Cómo es el contexto situacional de la Gerencia de Proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A., en relación a las deficiencias existentes?

- ¿Cuál es el Benchmark del estudio, según las características de los cambios requeridos?
- ¿Cuáles son los lineamientos de control administrativo, que se adapten a los requerimientos actuales de la Gerencia de Proyectos, en función de las deficiencias identificadas?

1.1.1 Delimitación del Problema

Esta investigación quedó enmarcada en establecer lineamientos de control administrativo basado en la aplicación de un benchmarking para la gerencia de proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A., Maturín Estado Monagas, cuya sede se encuentra ubicada Avenida Alirio Ugarte Pelayo Centro Comercial Petroriente Nivel 1 Oficina 24.

El presente Trabajo de investigación estuvo dirigido al benchmarking como técnica de control que ayuda a obtener información sobre el público objetivo que tiene una empresa, sobre quienes acuden a su competencia y cuáles son sus hábitos de consumo, con el objetivo de observar la relación entre ellos. En cuanto a la delimitación temporal, el estudio residió en el año 2022.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Establecer lineamientos de control administrativo basado en la aplicación de un benchmarking para la gerencia de proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A., Maturín Estado Monagas.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar las funciones de las áreas claves del desempeño presentes en el Grupo Consultor Massri C.A.
2. Describir el contexto situacional de la Gerencia de Proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A., en relación a las deficiencias existentes.
3. Establecer el Benchmark del estudio, según las características de los cambios requeridos, que serán tomados como patrones de transformación para los lineamientos de control.
4. Formular lineamientos de control administrativo, que se adapte a los requerimientos actuales de la Gerencia de Proyectos, en función de las deficiencias identificadas.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Debido al entorno actual turbulento, complejo y dinámico, los administradores deben poner en práctica las acciones adecuadas para preservar la información y la estructura edilicia de la organización. En relación con estas razones, se afirma que el control puede aplicarse a toda la organización en su conjunto: a los objetos (recursos físicos), a las actividades y a las personas.

Evidentemente el conocimiento directo de las técnicas de control, por quien ejerce el control, proporciona más seguridad y confiabilidad para el examen de cómo se está realizando las operaciones en la realidad, que con la sola verificación de la Información que normalmente fluye en la organización.

Sobre este último es necesario destacar que no significa vigilar ni perseguir todas las actividades que se están ejecutando. Esta mirada conduciría a situaciones incómodas por parte de los empleados, quitaría eficacia y elevaría los costos del control. Álvarez (1997) afirma que:

(...) los efectos del control sobre el comportamiento dependerán de qué valor se asigne a las personas en él y qué valor a los medios mecánicos del control. Una adecuada retroalimentación predispone a las personas a la cooperación y a las actitudes favorables a los objetivos establecidos. Entonces, el control debe favorecer el logro de las metas.

En lo esencial con el establecimiento de lineamientos de control administrativo basado en la aplicación de un benchmarking para la gerencia de proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A., se asumirá con responsabilidad que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos, puesto que la Gerencia de Proyectos alcanzará niveles de calidad que le permitan posicionarse en el mercado, con el respaldo y soluciones del área de consultoría, adoptando esta guía completamente nueva, donde los procesos y los clientes, tengan el papel más importante.

Primeramente, se seleccionó al Benchmarking como herramienta para lograrlo, puesto que, con esta práctica, la empresa será capaz de aumentar el desempeño del personal y de los procesos, porque les permite capturar las mejores prácticas de otras industrias e incorporarlas a sus propias operaciones. Así como también proporciona a la gente que participa en el proceso (los empleados) tanto el estímulo, como la motivación para mejorar su rendimiento, a medida que aumenta su conciencia e interés en el mejoramiento del proceso. Su aplicación como metodología gerencial en este estudio, tendrá un alto impacto en la competitividad de la empresa y de manera especial, en la Gerencia de Proyectos.

A través del Benchmarking se logró identificar aquella organización cuya experticia y énfasis en la gestión de proyectos, es considerado el mejor de su clase en sector de consultoría y desarrollo de proyectos de ingeniería, representará una gran oportunidad de negocios para la empresa, porque además requerirá establecer una alianza estratégica de índole no-competitiva con la empresa con la que se harán las comparaciones.

Para lograr este propósito, fue preciso el enfoque de la vigilancia del entorno que permitió observar si, en algún otro lugar, alguien está utilizando prácticas y procedimientos con unos resultados que pudieran ser considerados como excelentes y si su forma de proceder pudiera conducir a una mayor eficacia en la propia organización. Además a través del benchmarking se alcanzó identificar, describir y comparar las actividades de las empresas líderes de su rubro durante el año 2022. El resultado de este estudio permite crear un entorno óptimo para la formulación de estrategias e indicadores de desempeño.

Esta investigación tiene como objetivo ser beneficiosa para la Universidad de Oriente, porque permite el apoyo a quien requiera investigar acerca de este tema convirtiéndose en una herramienta para el estudiante, profesionales y empresarios. Por consiguiente, se justifica a nivel académico, pues constituye un aporte que marca un precedente para futuras investigaciones, permitiendo que sea conocida la herramienta de control administrativo Benchmarking, que puedan sustentar, e incluso servir de referencias para otras problemáticas similares.

A nivel personal, es un requisito parcial para el ascenso en el escalafón universitario de la carrera como docente y permite formar criterios para despertar la creatividad en la percepción de la organización, una forma de

salir del statu quo y cuestionar los paradigmas sobre la eficiencia de procesos actuales de control administrativo.

1.4 DEFINICION DE TERMINOS

Benchmark: Estándar de excelencia, frente al que se miden o comparan los demás. Puede ser una empresa, un producto, un proceso, un servicio o cualquier resultado considerado como el mejor en su género. (Boxwell R.J. Benchmarking para competir con ventaja, 1994, p.26-29)

Benchmarking: El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajos de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (Spendolini, M. J. El Benchmarking 1994, p. 16)

Benchmarking competitivo: Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). (Spendolini, M. J. El Benchmarking 1994, p. 16)

Competidor: Se refiere a la empresa que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor. Spendolini MJ. Benchmarking., 1994. p. 11.

Control: Se trata de verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición. (Antonio Amaru Maximiano, Fundamentos de Administración, 2009, p.370)

Desempeño: Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden. Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. (Administración. Proceso Administrativo, Chiavenato, 2009, p.129).

Documentación: Información de todos los procesos que se generan en una organización. (Administración, Stoner James A. F.,2011, p. 610)

Estándar: es una unidad de medida que sirve como modelo o patrón sobre el cual se efectúa el control. (Elementos de ingeniería administrativa, Ávalos, J. Puente, M. Viñan, J. Carrasco, V.,2017, p.47)

Lineamientos: Se refiere a instructivos que pueden ser o no de obligatorio cumplimiento y que establecen estándares sobre las mejores prácticas para la realización de una actividad a cargo de una entidad o institución específica. (Riskmonitor, Glosario,2022)

Patrones de control: consisten en información que permite evaluar el desempeño y tomar decisiones. (Antonio Amaru Maximiano, Fundamentos de Administración,2009, p.375)

Proceso de monitoreo o seguimiento: es el corazón de cualquier sistema de control, se debe definir qué información debe producirse, cómo y en qué momento debe obtenerse. (Antonio Amaru Maximiano, Fundamentos de Administración,2009, p.375)

Proceso de control: está referido a buscar información sobre el desempeño también se le llama monitoreo o seguimiento; al de comparar y sacar

conclusiones sobre el desempeño también se le llama de evaluación. (Antonio Amaru Maximiano, Fundamentos de Administración, 2009, p.378)

1.5 FACTIBILIDAD DE RECURSOS

1.5.1 Recursos humanos

Para la realización y elaboración de la investigación se buscó el asesoramiento, apoyo de personas especializadas en el área, así como la asesoría del personal de la gerencia de proyectos, a través de mesas de trabajo, reuniones y consulta. Por medio de la web <http://revistabusinessvenezuela.com>, las opiniones de los editores en el Ranking Top 100 Companies de Business Venezuela cuyo estudio estructura la posición de las organizaciones nacionales e internacionales de acuerdo con una completa disertación de distintos aspectos que impactan a las empresas.

1.5.2 Recursos técnicos

Entre los recursos técnicos se utilizó la revisión de programas de proyectos de ingeniería, así como también sistemas informatizados con datos de proyectos ejecutados.

1.5.3 Recursos materiales y bibliográficos

Material bibliográfico: libros, libros en línea, tesis de grado, información digitalizada, informes de campo, revistas indexadas, internet, entre otros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Según Moreno, M. (2012) se definen como “El conjunto de hechos, sucesos y acontecimientos ocurridos anteriormente a la formulación del problema, los cuales sirven para aclarar, juzgar e interpretar la situación que se investiga. Esto tiene que ver con trabajos de investigación realizados en otros momentos” (p. 2). Por lo que se puede entender que, para elaborar una investigación, es necesaria la revisión de estudios realizados con anterioridad, con el propósito de que todos los elementos puedan servir de referencia para el desarrollo del presente trabajo, a fin obtener basamentos teóricos, tomando la información más significativa de apoyo para el soporte de la misma. A continuación se presentan los títulos de algunos trabajos de grado consultados:

Quiñones Silva C. (2018) realizó un Trabajo de investigación titulado “GESTIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA COMERCIALIZADORA MOTO PARTES DINAMO S.A.C. BAJO EL ENFOQUE DE BENCHMARKING, TRUJILLO 2017, Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS” cuyo objetivo general fue conocer la Gestión bajo el enfoque del Benchmarking en la micro y pequeña empresa Comercializadora Moto Partes Dinamo S.A.C. Trujillo en el año 2017, y proponer un plan de mejora para los procesos administrativos. Fue tipo transaccional-nivel descriptivo, se escogió como muestra una MYPE Comercializadora de Moto Partes Dinamo S.A.C. A la que se aplicó un cuestionario de 10 preguntas cerradas a través de una encuesta.

Obteniendo los siguientes resultados: El 60% de la Micro y pequeña empresa consideran que no cuenta con una buena planificación en la empresa. El 70% no cuentan con un organigrama bien estructurado lo cual dificulta el desarrollo de las actividades dentro de la empresa. El 100% de los encuestados en la empresa aplicarían el benchmarking para mejorar los procesos administrativos ya que el 90% consideran como una herramienta útil para incrementar el nivel de ventas. Concluyendo que el benchmarking es parte de la gestión administrativa porque se encarga de mejorar los procesos administrativos en la Empresa Moto Partes Dinamo S.A.C.

En efecto, esta investigación contribuye a la presente investigación en cuanto al enfoque de medir las operaciones de una determinada empresa con lo mejor o los mejores de su clase, tomada del interior o exterior de la industria; también se podría argumentar que representó una perspectiva de una administración para la calidad y mejor obtención de recursos.

Otro estudio de significativa importancia es el realizado por **Hernández y Cano (2017)** en su trabajo de investigación titulado la RELEVANCIA DEL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA AUMENTAR LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE VERACRUZ. Tuvo como objetivo revelar el Benchmarking como una alternativa que puede ser empleado internamente en la administración empresarial para lograr averiguación relevante del estado que cuida la calidad en el servicio de alguna entidad para mejorar sus procedimientos a través de la mejora de sus estrategias.

La metodología que aplico los autores fue descriptiva-teórica, los resultados obtenidos de su investigación fue que el Benchmarking como herramienta ayuda alcanzar la excelencia en el servicio de una compañía asimismo a la satisfacción del cliente ,el servicio es vigilado diariamente por

lo gerentes y directores por lo que eso podría ser un elemento de éxito o fracaso para la organización, concluye los autores que el Benchmarking no quiere decir que se debe copiar las ideas que tiene la competencia sino instruirse de ellas con la finalidad de conseguir una mejor eficacia en una organización para así crecer y cumplir con las perspectivas de los compradores para con ello reforzar la calidad en el servicio.

La aplicación de esta técnica administrativa es importante por tener una visión amplia sobre cómo está el mercado y cuáles son las oportunidades del sector del negocio. De esta forma, permite reconocer nuevas tendencias, crear planes estratégicos actualizados, mejorar los procesos internos entre los equipos, entre otros beneficios. El aporte que se extrae de este trabajo investigativo está relacionado con el referente teórico seleccionado, en sus definiciones, aplicación de la técnica Benchmarking y manejo de las expectativas del mercado.

También **Mencias, N. y Rodríguez, G. (2017)** realizaron un estudio cuyo título es: “GERENCIA ESTRATÉGICA BASADA EN BENCHMARKING EN LA INDUSTRIA PETROLERA VENEZOLANA, REGIÓN OCCIDENTE”. La presente investigación se desarrolla sobre el objetivo general que aporta información para potenciar el éxito de la Gerencia Estratégica de la industria petrolera venezolana (PDVSA, S.A) a través del benchmarking interno. El estudio se sustentó en los aportes teóricos realizados por autores tales como Laudon yLaudon (2012), David (2013), Alarco (2013), entre otros. Fue realizado un diseño sistemático cualitativo, aplicando entrevistas semiestructuradas a una muestra de (07) siete personas especializadas en el área objeto de estudio, cuyos resultados indican que esta organización posee oportunidades de mejora que pueden canalizarse empleando una guía de aplicación de Benchmarking.

Los autores citados concluyen la gerencia tiene el reto de crear estrategias, metas, objetivos de forma cíclica, dinámica y continua y para ello el benchmarking interno es apropiado aplicarlo en PDVSA Occidente con sus homólogos, lo cual permitirá llegar a un consenso de las mejores prácticas que cada región aplica, permitiendo inclusive impulsar la estandarización de los procesos y metodologías de trabajo.

Lo antes expuesto representa un apoyo y guía en la terminología requerida para el desarrollo del estudio, además de identificar las bases en función de indicadores que producen mayores beneficios a futuro y previenen escenarios poco fortuitos.

Igualmente es oportuno señalar el trabajo de investigación realizado por los autores **Hernández y Torres (2007)** que desarrollaron un trabajo de grado titulado “PROPUESTA DE MEJORA EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL INVENTARIO DE LA EMPRESA CENPROFOT C,A; PARA LOGRAR EFICIENCIA EN EL CONTROL DE EXISTENCIAS DE MATERIALES Y PRODUCTOS FOTOGRAFICOS” donde según el estudio, la situación del sistema de control interno de inventarios de la Empresa Cenprofot, C.A, mostró mucha deficiencia en el servicio del despacho, fallas en las actividades del almacén, insuficiencia de productos para cubrir los despachos, desperdicio de los materiales, pérdida de tiempo a la hora de procesar la materia prima, manejo inadecuado de los materiales.

A través de dicha investigación se pudo elaborar una propuesta de mejora que alcanzó optimizar las debilidades existentes en la empresa en virtud de las innovaciones y los cambios que forman parte del mundo globalizado, creando técnicas y actividades que atacaran directamente la problemática y otorgando herramientas para que se planteara la

reorganización, reestructuración y realización de actividades adecuadas para controlar el inventario y reducir pérdidas.

El aporte de este estudio se enfoca principalmente en la necesidad de reestructurar y reorganizar actividades cuando la metodología implementada no es la correcta, por lo tanto, se considera necesario según la propuesta, establecer nuevamente un conjunto de normas que permitan agilizar el proceso en el sistema de control, realizándolo periódicamente y siguiendo una serie de criterios establecidos como base, para evitar que se cometan los mismos errores.

2.2. BASES TEÓRICAS

Con la finalidad de construir un esquema conceptual que sirva de base para el desarrollo de la presente investigación, se exhibe los elementos teóricos que permiten el claro entendimiento e interpretación de las variables en estudio. Al respecto Arias, F. (2012), sostiene que “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.” (p. 106).

Por otra parte, Moreno, M. (2012) simplifica un poco este concepto, describiéndolo de la siguiente manera “las bases teóricas contienen los fundamentos y las especificaciones que permiten comprender mejor el problema planteado” (p. 3).

Sintetizando las citas expresadas con anterioridad, cabe decir que es necesario describir los distintos fundamentos relacionados al problema investigado, esto con el objeto de proporcionar los conceptos que apoyan y

respaldan el trabajo, brindando al investigador, así como a sus lectores, un apoyo inicial dentro del conocimiento referente al objeto de estudio.

2.2.1 concepto y naturaleza de control

De acuerdo con el análisis que realiza De Zuani (2005), el término controles de uso frecuente y se utiliza al expresar que algo o alguien ha sido objeto de una corroboración, examen, verificación, inspección, revisión o supervisión. En relación con esto, controlar implica esencialmente la medición y posterior corrección de las actividades de la organización para que ellas estén alineadas con los planes y los objetivos fijados por la dirección. Para el autor, el control es “básicamente información para permitir la corrección oportuna de las desviaciones de las acciones reales con respecto al plan.

El control puede ser definido como el conjunto de actividades que tiene como objetivo hacer realidad una serie de hechos deseados” (De Zuani, 2005, p. 375). Siguiendo a otros autores, en Koontz y Weihrich (2007) se define al control “como la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (Koontz y Weihrich, 2007, p. 372).

En Robbins y Coulter (2014), el control “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (Robbins y Coulter, 2014, p. 266). Para estos autores, un proceso de control eficaz garantiza que las actividades se desarrollen de tal modo que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales.

De estas definiciones se puede concluir entonces que el control es el conjunto de los sistemas de información que permiten seguir el funcionamiento de los planes una vez puestos en marcha, medir las desviaciones que se producen en los mismos, conocer las causas de estas y tomar una acción correctiva.

La naturaleza del concepto de control supone la existencia de objetivos y planes dado que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo planificado (De Zuani, 2005). Cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el período para el cual fueron diseñados, más complejo será el proceso de control. Este proceso presupone además una etapa de retroalimentación.

Para ello se reúnen datos que luego serán el input del sistema de información para la función control. La planificación, la decisión y el control están, de este modo, vinculados por la medición, retroalimentación y comparación de los resultados con la planificación.

En Robbins y Coulter (2014) se señala que todos los gerentes deberían realizar controles, aun cuando consideren que se está llevando a cabo correctamente lo planeado, debido a que no tienen la certeza de que lo previsto se esté realizando ni completa ni correctamente, es decir, no tienen una comparación entre lo real y lo deseado.

2.2.2. Importancia del control en las organizaciones

Como se señaló anteriormente, nada asegura que lo que se está realizando se esté desarrollando según lo planeado, ni de que se están

alcanzando los objetivos deseados. De allí la importancia de la función control. Es por eso que la importancia del control tomando como referencia a Robbins y Coulter (2014), quienes señalan que el control es de importancia dado que ayuda a los gerentes a conocer si se están cumpliendo las metas organizacionales, y en caso contrario, los motivos que impiden que eso suceda.

Para Robbins y Coulter (2014), el valor del control se encuentra arraigado en tres áreas específicas, el planeamiento, el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados y la protección del lugar de trabajo. Los autores señalan que la primera razón para considerar el control importante es que si bien los objetivos organizacionales son el fundamento o los cimientos de la planificación y brindan la orientación específica a seguir, esto no garantiza que se hayan efectuado las actividades necesarias para obtenerlos.

La segunda razón que hace importante al control es la de dar facultades de decisión a los empleados y no temer que se equivoquen o realicen mal las tareas; por el contrario, ello otorgará información y retroalimentación sobre su desenvolvimiento. Luego, la protección de la organización y el lugar físico de trabajo ante eventuales acontecimientos que puedan vulnerarlos o destruirlos es la tercera razón del control que deben ejercer los directivos y gerentes. A continuación, se mencionan algunos aspectos por los cuales resulta necesaria la función de control en las organizaciones:

- Localiza a los sectores responsables de la administración desde el momento en que se realiza una evaluación y se establecen medidas correctivas.

- Proporciona información acerca de la ejecución de los planes, sirviendo como retroalimentación del proceso administrativo.
- Reduce costos y economiza el tiempo al evitar errores.
- Cuanto mayor sea la inestabilidad y turbulencia en el ambiente en el que actúe la organización, mayor será la necesidad de contar con información para determinar la eficiencia de los planes y analizar la viabilidad de los mismos ante cambios que se producen en el contexto.
- Identifica acciones creativas, evalúa la capacidad decisoria del director o administrador, analiza el proceso decisorio, actúa eficazmente en situaciones problemáticas, controla la eficacia de las acciones ejecutadas, dialoga sobre ajustes detectados y los registra, realiza nuevos ajustes como devolución a lo controlado.

2.2.3 El control observado desde la perspectiva de proceso

Académicos como De Zuani (2005), Robbins y Coulter (2014), Koontz y Weilrich (2007), presentan la función de control como un proceso, también denominado “ciclo de control”, el cual se puede resumir en un modelo de seis fases como expone la figura 01:



Figura N° 1. Proceso de control. Fuente: De Zuani (2005), pp. 376

- a. **Establecer normas de control y estándares de desempeño:** a partir de la determinación de los objetivos a lograr, se fijarán los estándares que son la expresión de los objetivos fijados por la planificación y que servirán tanto para orientar a los subordinados, como para fines de la evaluación y control. Se pueden fijar estándares para todo tipo de actividades y objetivos, performance del personal y productividad sobre los recursos organizacionales.
- b. **Medir el desempeño real:** toda organización debe poseer un sistema de información capaz de medir su desempeño real, es decir, se deben medir los resultados obtenidos del accionar de la organización.
- c. **Comparar entre estándares y desempeño real:** esto significa comprobar el grado de cumplimiento del estándar conforme a los parámetros establecidos, primeramente.
- d. **Identificar desviaciones:** luego de la comparación de estándares con el desempeño real, se podrán identificar las desviaciones originadas en cada indicador involucrado. Se acepta cierta desviación entre el estándar fijado y lo efectivamente alcanzado en algunas actividades; mientras que, en otras, la mínima desviación puede llegar a representar una circunstancia negativa para la organización.
- e. **Analizar las causas:** la desviación ocurrida entre lo realmente sucedido y el estándar fijado será analizada para determinar cuáles fueron los factores (causas) que originaron tal desviación.
- f. **Tomar medidas correctivas:** es la última fase del proceso de control y garantiza que las acciones o actividades de la organización se ajusten donde sea realmente necesario. En función de la etapa anterior, se formulará un diagnóstico y se tomarán las medidas correctivas pertinentes. Es primordial actuar rápidamente y de inmediato para encausar las actividades.

2.2.4 Niveles de control

En el proceso de administración, el control no tiene el significado popular de fiscalización. Cabe decir que es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos. Al ejercer la función de control, el administrador trabaja como el piloto de un vehículo, monitoreando en forma constante la organización para que se mantenga en la ruta, se desvíe de los accidentes y llegue a su destino.

Según los contenidos expresados en el blog.conducetuempresa.com, el proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo. A continuación, se expone el cuadro x, mostrando los diferentes niveles de control que existen en una organización:

Cuadro N° 1. Niveles de Control en la organización

Nivel de la Organización	Tipo de Control	Contenido	Tiempo	Amplitud
INSTITUCIONAL	Estratégico Control como sinónimo de monitorización.	Genérico y sintético. Se ocupa de establecer en qué grado las políticas adoptadas, las metas establecidas, los pronósticos elaborados, los planes aprobados por la Dirección Superior son los más convenientes para alcanzar sus objetivos.	Orientado al largo plazo.	Considera la organización en su totalidad como un sistema.
INTERMEDIO	Táctico Control como sinónimo de influencia.	Menos genérico y más detallado. Se ocupa de (a) Medir la eficiencia de los	Orientado al mediano plazo.	Considera cada unidad de la organización departamento

		distintos sectores de la organización; (b) Establecer el grado en que los productos que ella intercambia con el contexto contribuyen a las ganancias de la empresa, o al logro de sus objetivos.		o cada conjunto de recursos por separado.
OPERACIONAL	Operativo Control como sinónimo de supervisión.	Detallado y analítico. Se ocupa de verificar el cumplimiento de los planes mediante el acatamiento de las instrucciones impartidas para alcanzarlos.	Orientado al corto plazo.	Considera cada tarea u operación.

Fuente: adaptado de Chiavenato (2001), p. 347.

2.2.5 Benchmarking

Para De la Rica (2011), el Benchmarking es proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros, lo cual implica que como herramienta que sirve para descubrir, analizar e implementar el "cómo", las empresas que son líderes hacen sus procesos, es decir, analizar, aprender y adaptar para ser competitivos.

De acuerdo al autor, el Benchmarking se está practicando por dos Razones: En principio es un medio muy eficiente de introducir mejoras, los directivos pueden eliminar el viejo proceso de aprender por tanteo y pueden utilizar procesos cuya efectividad ya han probado otros y pueden concertar su pensamiento original a partir de cero para idear medios de mejorar estos procesos o adaptarlos a los procesos y cultura ya existentes en su propia organización.

Según Michael J. Spendolini, fundador y Presidente de MJS Associates y autor de más de 50 artículos de benchmarking, entre ellos best sellers

como “Benchmarking Book”, lo considera como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de la organización que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

El concepto en cuestión ha sido definido por la “American Productivity & Quality Center, APQC” como un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance. (Definición más enfocada al ámbito empresarial).

Por último, y es la que con más frecuencia se usa, la definición de David Kearns (Chief Executive Officer, Xerox Corp.): el benchmarking es un proceso continuo de evaluación de los productos, servicios y métodos, con respecto a los de los competidores más eficientes o a las empresas reconocidas como líderes. Una buena traducción y aplicación al castellano podría ser: “análisis técnicos competitivos” al igual que la “evaluación comparativa”.

Para Arvide (2019) El Benchmarking:

...es un método para ayudar en la planificación y desarrollo de productos, servicios o sistemas (“serductos”) que sistematiza la medición/evaluación de los niveles de las prestaciones técnicas o de calidad alcanzados en la firma propia comparándolos con los resultados de los mejores competidores en referencia a determinadas magnitudes que deben definirse como las más relevantes. (p. 05)

Por su parte, Martínez (2017) considera que el Benchmarking, es una herramienta que ayuda a comparar los productos o servicios con aquellos productos o servicios “mejores en su clase” para identificar oportunidades de mejora. El benchmarking es una investigación que permite un aumento considerable en la competitividad de la empresa.

Estos autores confirman que es una tendencia producto del resultado de la evolución de las estrategias administrativas, porque tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando.

Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente. Un modelo de Benchmarking, se puede apreciar en la siguiente figura.



Figura N° 2. Esquema de Benchmarking.

2.2.6 Tipos de Benchmarking

Espinoza (2017) en su artículo *Tipos de benchmarking*, sostiene que es un proceso por el cual se toma como referencias las mejores prácticas, por lo tanto, no se trata de copiar lo que está haciendo la competencia, sino que se aprende que están haciendo los gerentes de la empresa, para luego implementarlo en tu organización añadiéndolo mejoras. En su investigación señala tres tipos de benchmarking que ayuda a los administradores a aplicarlos a cada departamento que se desea aplicarlo.

Benchmarking interno: Se aplica dentro de la organización para mejorar los departamentos de la misma empresa. Por ejemplo, se toma el área mejor implementada que cuenta con todas las herramientas para realizar sus actividades para posteriormente aplicarla en el área que deseamos mejorar.

Benchmarking competitivo: Busca medir los productos, servicios y funciones de los principales competidores para realizarlo en la organización y poder detectar y ponerlo en práctica las mejoras que superen a los competidores.

Benchmarking funcional e íntegro: Se puede aplicar en diferentes empresas sin importar que sean del mismo rubro, es decir, analizar simplemente sus mejores prácticas para luego aplicarlo en nuestra organización, con la finalidad de brindar un buen servicio.

2.2.6.1 Benchmarking Interno

Para Pratt (2016), el argumento más poderoso para efectuar un benchmarking interno es que, a pesar de que forman parte de la misma

organización, las diferencias geográficas, de enfoque organizacional y cultura casi siempre dan como resultado diferencias en los procesos laborales. Como consecuencia del descubrimiento de "innovaciones locales", muchas empresas han sido capaces de obtener una ventaja rápida al transferir dicha información a otras operaciones dentro de la propia compañía.

Parafraseando al autor se sostiene que la mayoría de los expertos, defienden el benchmarking interno como el mejor punto de partida para una compañía que se inicia en el benchmarking, pues permite a una empresa hacer un ensayo previo del alcance de un estudio externo y establecer sus objetivos de benchmarking en términos comerciales realistas, aunque sencillos y concentrados. Si no se hace esto antes de visitar a otra compañía, simplemente regresan con un lío de información y tienen dificultades para adecuarla a lo que se hace internamente.

Por esta razón, muchas compañías inician sus actividades de benchmarking comparando internamente sus prácticas comerciales. Aunque no es probable que se descubran las mejores prácticas de manera interna, identificar las mejores prácticas comerciales internas es, no obstante, un punto de partida excelente.

2.2.6.2 Benchmarking Competitivo

El benchmarking competitivo es considerado por Spendolini (2005) como el método más ampliamente comprendido y aplicado. Es el más sencillo de entender para la gente debido a que se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos. Los empleados saben que esta clase de información es valiosa porque están

conscientes de que las prácticas de un competidor afectan a los clientes, potenciales o actuales, proveedores y observadores de la industria.

La ventaja clave cuando se lleva a cabo un proceso de benchmarking entre sus competidores es que ellos emplean tecnologías y procesos iguales o muy similares a los propios, y las lecciones que usted y un competidor aprenden mutuamente se transfiere, por lo general, con mucha facilidad. Los estudios de compensación de la industria son, tal vez, el ejemplo más común de cómo compartir datos cooperando con los competidores.

2.2.6.3 Benchmarking Funcional (Genérico)

Boxwell (1995) menciona que al igual que el benchmarking competitivo, el benchmarking funcional se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo. Sin embargo, las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos. El objeto del benchmarking funcional es relevar la mejor práctica de una compañía reconocida como líder en un área específica.

El benchmarking funcional se aplica en general. Con frecuencia se le denomina genérico porque se dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas, sin importar la industria a la que pertenezcan, incluyendo la manufactura, ingeniería, recursos humanos, mercadotecnia, distribución, facturación y nómina, para mencionar sólo a unos cuantos.

2.2.7 Etapas del benchmarking

Para que un plan de benchmarking se lleve a cabo y sea eficaz es necesario tener presente las etapas, a continuación, se mencionan estas

según el criterio de algunos autores. Según Sánchez 2009 citado por Sánchez y Douglas (2015) las etapas son:

- Planificación, en la cual se identifica el objeto a ser estudiado, las empresas a comparar y los métodos de recolección de datos.
- Análisis, donde se mide el desempeño que tienen las organizaciones a comparar y su desempeño futuro.
- Integración, se comunican los resultados de las comparaciones realizadas a las empresas sometidas a estudio, y se establecen los objetivos a perseguir con la implementación del benchmarking.
- Acción, se desarrollan procedimientos de mejora continua, e implementación de planes para monitorear los resultados, y se desarrollan planes de acción.
- Madurez, en ella se escoge de todas las organizaciones comparadas, la organización que va a ser sometida a estudio.

Es relevante el conocimiento y comprensión de estas fases por parte de la gerencia de la organización al momento de decidir la implementación de esta estrategia, por cuanto existe una perfecta interrelación entre ellas: planificación, análisis, integración, acción y madurez, las cuales ameritan un estricto cumplimiento, que tal vez marcará luego el éxito a través de comparaciones efectivas o el fracaso de la misma. El proceso diseñado por Camp 1993 citado por Hernández y Cano (2017) está compuesto de cuatro fases: planificación, análisis, integración y acción.

- Fase de planificación: el principal objetivo de esta fase es definir qué es lo que queremos investigar en la compañía. Debe ser un objetivo que sea viable y factible, ya que, si ampliar el ámbito de estudio, el margen

de error puede ser alto, es por ello que se recomienda centrarse en un área específica.

- Fase de análisis: principalmente, esta fase consistirá en comprender como adaptar a la organización aquellas prácticas que permitan mejorar.
- Fase de integración: es el proceso en el que se fijan los objetivos a raíz de los hallazgos. Es importante que una vez formalizados y estructurados por los componentes del equipo de benchmarking, se realice un informe donde se ponga en conocimiento a nuestra competencia de las decisiones que se han llegado.
- Fase de acción: en esta fase el principal objetivo es transformar los principios operacionales en acciones.

Las fases o procesos mencionadas anteriormente llegarán a su madurez cuando en todos los procesos del negocio se encuentre las mejores prácticas, asegurando así un liderazgo en el sector.

Todas y cada una de las fases que se menciona anteriormente corresponden al proceso de aplicación del benchmarking, todas se consideran importantes para un resultado eficaz. Para Tijerina (1999) Las compañías utilizan el benchmarking con diferentes fines, algunas organizaciones posicionan el benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización. Otras ubican el benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas dentro de las prácticas más modernas del negocio.

2.3 IDENTIFICACION INSTITUCIONAL

2.3.1 Ubicación

Su sede principal, está establecida en la ciudad de Maturín, en el estado Monagas, centro productor de petróleo y gas del oriente del país, Dirección Fiscal, Avenida Alirio Ugarte Pelayo Centro Comercial Petroriente Nivel 1 Oficina 24.

2.3.2 Reseña histórica

Fundada en la ciudad de Maturín en junio de 2007, el Grupo Consultor Massri, nace como una oportunidad de negocio en el Sector de Consultoría y desarrollo de proyectos de ingeniería en el estado Monagas y desde entonces, ha contribuido al desarrollo integral de sus empleados, a través de la participación en proyectos que han generado desarrollo social y económico en los diferentes sectores donde se desarrolla.

El grupo se ha constituido legalmente bajo la figura de Compañía Anónima, por profesionales con amplia experiencia en el área de la Ingeniería y Arquitectura. Ha experimentado un crecimiento y desarrollo sostenido en el mercado, sustentados por la trayectoria profesional de los socios, el equipo de personal técnico que los acompaña, el continuo entrenamiento y la alta capacitación permanente, lo cual le ha permitido ganarse la confianza de sus clientes y un respetable reconocimiento en el campo de su competencia.

A éste, se han integrado, en forma permanente o temporal, según las necesidades, profesionales de diversas disciplinas tales como: Ingenieros,

Arquitectos y Economistas con amplia experiencia en la modalidad de Consultoría y de Asesorías. Aun cuando no cuenta con alianzas estratégicas, con ninguna empresa, ha fortalecido sus relaciones, mediante un intercambio de experiencias, que ha denotado una orientación hacia el trabajo cooperativo.

Su campo de acción se ha expandido a diferentes disciplinas incluyendo el diseño conceptual, básico y de detalle. Mediante la inversión continua capacitación y tecnología a incorporación de equipos con tecnología de punta y técnicas modernas de información, el personal de ingenieros y técnicos de AB Proyectos está en capacidad de utilizar nuevos recursos para intercambiar información, experiencias y agregar valor al servicio suministrado a nuestros clientes.

2.4 BASES INSTITUCIONALES

2.4.1 Ubicación

Su sede principal, está establecida en la ciudad de Maturín, en el estado Monagas, centro productor de petróleo y gas del oriente del país, Dirección Fiscal, Avenida Alirio Ugarte Pelayo Centro Comercial Petroriente Nivel 1 Oficina 24.

2.4.2 Reseña histórica

Fundada en la ciudad de Maturín en junio de 2007, el Grupo Consultor Massri, nace como una oportunidad de negocio en el Sector de Consultoría y desarrollo de proyectos de ingeniería en el estado Monagas y desde entonces, ha contribuido al desarrollo integral de sus empleados, a través de

la participación en proyectos que han generado desarrollo social y económico en los diferentes sectores donde se desarrolla.

El grupo se ha constituido legalmente bajo la figura de Compañía Anónima, por profesionales con amplia experiencia en el área de la Ingeniería y Arquitectura. Ha experimentado un crecimiento y desarrollo sostenido en el mercado, sustentados por la trayectoria profesional de los socios, el equipo de personal técnico que los acompaña, el continuo entrenamiento y la alta capacitación permanente, lo cual le ha permitido ganarse la confianza de sus clientes y un respetable reconocimiento en el campo de su competencia.

A éste, se han integrado, en forma permanente o temporal, según las necesidades, profesionales de diversas disciplinas tales como: Ingenieros, Arquitectos y Economistas con amplia experiencia en la modalidad de Consultoría y de Asesorías. Aun cuando no cuenta con alianzas estratégicas, con ninguna empresa, ha fortalecido sus relaciones, mediante un intercambio de experiencias, que ha denotado una orientación hacia el trabajo cooperativo.

Su campo de acción se ha expandido a diferentes disciplinas incluyendo el diseño conceptual, básico y de detalle. Mediante la inversión continua capacitación y tecnología a incorporación de equipos con tecnología de punta y técnicas modernas de información, el personal de ingenieros y técnicos de AB Proyectos está en capacidad de utilizar nuevos recursos para intercambiar información, experiencias y agregar valor al servicio suministrado a nuestros clientes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Fidias G. Arias (2012) establece que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110). Por consiguiente, a continuación se presentan los aspectos metodológicos:

3.1 TIPO INVESTIGACIÓN

Esta investigación se considera de campo, debido a que los datos fueron recopilados directamente de la realidad objeto de estudio, lo que permitieron describir con mayor precisión y exactitud los elementos que los caracterizan. El estudio fue realizado dentro la Gerencia de Proyectos del Grupo Consultor Masrri, C.A. En cuanto a la investigación de campo, Fidias G. Arias (2012) la define como:

La investigación de campo es 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. (pág. 319).

En relación a la cita anterior esta investigación de campo estableció un contacto muy ceñido con el personal de la empresa lo que permitió’ obtener los datos necesarios para tratar la situación planteada de la Gerencia de Proyectos.

3.2 NIVEL INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación que presenta el siguiente trabajo investigativo es descriptivo, ya que su propósito estuvo enmarcado en referir el contexto situacional de la Gerencia de Proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A., en relación a las deficiencias existentes, así como también particularizar las áreas funcionales. Al respecto Tamayo y Tamayo (2011) la definen como: “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.” (pág. 46)

En relación a la cita anterior se logra inferir que una investigación es considerada descriptiva cuando se detalla cada una de las situaciones de la realidad de manera directa y precisa en cada una de las personas o áreas de estudios.

3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Para el presente estudio, la población quedó constituida por la totalidad de las personas responsables de la ejecución de los procesos dentro la Gerencia de Proyectos del Grupo Consultor Masrri, C.A., es decir; ocho (08) personas. Ellas están representadas por el Gerente de la Empresa, el Gerente de Proyectos, dos Proyectistas, dos ingenieros civiles y dos arquitectos.

Esta población se fundamenta en la conceptualización que Arias (1999), establece para esta definición, la cual no es más que el “...conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán

extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (p.81). Con respecto a la muestra, Méndez (2001), considera una población finita:

...aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total...estadísticamente se considera que una población es finita cuando está conformada por menos de cien mil elementos. (p.92)

Basado en lo anterior, se determinó que la muestra fue igual a la población, por considerarse una población finita y accesible. Es decir, $P=M$.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Operacionalizar las variables no es más que hacerla tangible, hacerla operativa, medible o por lo menos registrable en la realidad. La Operacionalización de las variables es totalmente compatible con los objetivos de la investigación. Fidias G. Arias (2012) establece que una variable es: “una característica o cualidad, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. (pág. 57). Con base en lo anterior se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicador
Funciones de las áreas claves del desempeño.	Estructural Funcional Operativa	Actividades que desarrollan
Contexto situacional	Operativa	Número de procesos Número de actividades por procesos.
Benchmark	Comparativa	Diferencias entre empresa
Lineamientos de control administrativo	Monitoreo	Cantidad de cambios a realizar: Objetivos Metas Acciones Responsables

Fuente: La Investigadora (2023)

3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Con el fin de cumplir los objetivos que se plantean en esta investigación se aplicaron distintas técnicas que ayudaron a obtener los datos necesarios para formular lineamientos de control administrativo, que se adapte a los requerimientos actuales de la Gerencia de Proyectos. Con referencia a lo anterior, Carlos Sabino (2012) sostiene:

Conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos sobre estos conceptos Fernando Castro Márquez indica que las técnicas están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación (pág. 150).

Por consiguiente, representan los medios de recolección de datos que permite a la investigadora familiarizarse con el fenómeno objeto de estudio,

recopilando toda la información necesaria para alcanzar los objetivos expresados y en relación de la siguiente investigación fueron las siguientes:

3.5.1 La observación directa

Esta técnica brinda una clara visión de la situación objeto de estudio, que pueden advertir los hechos que se presentan de manera espontánea, y consignarlos por escrito. Según Wilson (2000) sostiene: “Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. (pág. 150).

Represento una de las técnicas de investigación más útiles, debido a que, mediante su aplicación, fue posible obtener datos directos de la realidad donde se presenta la problemática, se pudo visualizar las características de la gerencia y del benchmark, por lo cual se pudo definir atributos, deficiencias, entre otros elementos necesarios para el estudio.

3.5.2 Entrevista no estructurada

Se puede decir que la Entrevista no Estructurada, es toda aquella que se realiza sin regirse por alguna estructura o guía previamente elaborada, pero si se debe a la orientación de algunos objetivos ya establecidos para tener claridad del tema a desarrollar durante la entrevista. Según Arias (2012) señala... “En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema” (pág. 74)

En la entrevista no estructurada se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, se aplicó este tipo de entrevistas, ya que la

población es pequeña y por ende fue una forma más dinámica de estar en contacto directo con los entrevistados.

Estas formaron parte del conjunto de acciones para la aplicación del benchmarking que se pretendió con este estudio, por cuanto posee unas características que son requeridas y a través de ella, se obtuvieron datos e información sobre aspectos tales como contextos funcionales y operativos, tanto del benchmark, como de la Gerencia propiamente dicha. Se utilizó como instrumento para la recopilación de la información la libreta de anotaciones que permitió el registro de aquellas impresiones captadas y argumentos expresados por la población referencial.

3.5.3 Revisión Documental y Bibliográfica

Esta técnica tiene como propósito el análisis bibliográfico del material impreso, se utilizó para redactar las etapas y pautas necesarios en el desarrollo de las actividades o tareas específicas con la finalidad de abordar los aspectos estructurales de la investigación. Según Tamayo y Tamayo (2002) expresa:

Es cuando recurrimos a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados. Conviene el comprobar la confiabilidad de los datos, y es labor del investigador asegurarse que los datos que manejan sean fuentes bibliográficas con garantía. (pág. 109)

Para el siguiente trabajo de investigación se ha requerido de información lo que permitió tener una perspectiva más completa sobre el problema y su entorno, del mismo modo proporcionó una visión de los

resultados alcanzados y la forma de analizarlos, el método en estudio, el instrumentos y técnicas de control administrativo.

3.6 TECNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACION

Para poder transformar el conjunto de datos, con el objetivo de poder verificarlos muy bien dándole al mismo tiempo una razón de ser o un análisis racional, se utilizaron diversas técnicas, que permitieron identificar las deficiencias operativas, que se están ejecutando actualmente con la intención de contribuir de alguna manera en la disminución de su incidencia.

Este estudio se fundamentó en un Análisis cualitativo, el cual fue reforzado con la aplicación de otras técnicas y procedimientos utilizados comúnmente en el control administrativo, como es el análisis de los procesos, los diagramas de bloques de procesos, los cuales permitieron aplicar eficazmente el Benchmarking competitivo generando las condiciones a tener en cuenta para que el equipo pueda trabajar de la mejor manera, acorde a las necesidades de la Gerencia de Proyecto del Grupo Consultor Massri, C.A.

Asimismo, se utilizó el diagrama Causa Efecto, que tal como lo señala Besterfield (2011) es “una técnica de gratificación que permite visualizar las causa que pueden influir de una manera convergente en la configuración de algún problema que implica fabricar con el nivel de calidad deseado.” (p. 64). Este diagrama consta de dibujos de líneas y símbolos que representa determinada relación entre un efecto y sus causas.

Para la elaboración del diagrama se toma una lista no estructurada de factores que se consideran pueden generar retraso en las actividades como

pérdidas de tiempo en la empresa, gastos innecesarios, además de los actos y condiciones inseguras. A través de esta técnica se logró organizar y representar las diversas causas del problema contribuyendo a definir y explicar el problema medular que la empresa manifiesta, generando emitir recomendaciones que sirvieron en la descripción de la situación en estudio.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Parafraseando a Pérez (2010), puede afirmarse que el análisis de resultados representa el enlace entre los datos y resultados que se encontraron en la investigación con los datos o información de la base teórica y los antecedentes. Así, el análisis consiste en explicar los resultados obtenidos y comparar estos con datos de otros investigadores, es una evaluación crítica desde la perspectiva del autor, tomando en cuenta la opinión de otros investigadores y la propia.

Coincide Ávila (2008), quien afirma que el análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación, misma que se realiza en términos de los resultados de la investigación. De acuerdo con el autor, esta actividad consiste en “establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones” (p. 4), realizándose este proceso en dos etapas “Interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan con fundamento en algún nivel de significancia estadística y determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación” (p. 4).

Puede entonces afirmarse que el análisis de resultados representa la organización e interpretación de los datos obtenidos, buscando obtener información que le permita responder las interrogantes iniciales y profundizar en las variables que intervienen en el problema estudiado. Posteriormente y a partir de las inferencias realizadas llega el investigador a conclusiones y recomendaciones válidas y confiables. A continuación se exponen los resultados obtenidos en este estudio.

4.1 FUNCIONES ÁREAS CLAVES DEL DESEMPEÑO PRESENTES EN EL GRUPO CONSULTOR MASSRI C.A.

Para inicializar el desarrollo del objetivo específico planteado es premisa puntualizar el entorno en estudio, esto con el fin apropiarse de la realidad existente y tener una perspectiva del ámbito en que se generan las acciones, es así, como en aplicación de las técnicas de recolección de datos como la observación directa, revisión de fuentes bibliográficas y la entrevista no estructurada se obtuvo lo siguiente:

Como no existe documentación formal referida a la empresa, mediante la observación directa y las entrevistas se puede realizar una descripción de la empresa a fin de conocer su entorno y sus interacciones. Revisando los documentos constitutivos de la empresa Grupo Consultor Massri, C.A., tal como lo establecen sus estatutos, la empresa fue creada con las siguientes políticas:

- La ejecución de los trabajos con la calidad exigida por el cliente;
- La aplicación de medidas de seguridad que garanticen la integridad del personal, del cliente y de terceros;
- Mantener un sano clima organizacional y la debida consideración a la higiene del sitio de trabajo y al medio ambiente;
- Preservar los activos del cliente y los propios.

Todos estos aspectos contribuyen a crear valor en la gestión y generar la riqueza razonable producto de: la dedicación, esfuerzo sostenido y transparencia en la interrelación con el cliente, así como con el entorno.

La estructura organizativa básica se fundamenta en la Presidencia y tres gerencias como organización permanente, y aquellas otras dependencias especiales que puedan surgir por razones específicas de atención al cliente.

El Presidente, es nombrado por la Asamblea de Accionistas, quienes tienen los más amplios poderes de administración y dirección del Grupo Consultor. La Presidencia tiene las obligaciones, finalidades y funciones enunciadas en los Estatutos de la Empresa. Es responsable de dirigir las actividades de planificación, organización, dirección, control global y de definir junto a la Asamblea de Accionistas, las políticas globales de la organización.

Dentro de sus funciones básicas destacan:

- Emitir directrices, políticas, lineamientos generales de la asamblea para su cumplimiento por parte de las gerencias de la empresa.
- Establecer conjuntamente con las gerencias, los objetivos estratégicos, generales y largo plazo de la organización en las áreas críticas de la empresa.
- Establecer conjuntamente con la Asamblea de Accionistas la misión y visión de la empresa y comunicarlas.

La Gerencia de Proyectos es responsable de dirigir, coordinar y supervisar las actividades que realizan en la misma y velar por el cumplimiento de las metas previstas. Es la unidad garante de que los proyectos y obras se realicen con la máxima calidad y con el mejor

aprovechamiento de los recursos disponibles. Dentro de sus funciones básicas, se pueden mencionar:

- Dirigir, controlar y coordinar las operaciones que se realizan en la empresa destinada a la ejecución de obras.
- Supervisar la administración de los contratos de las obras ejecutadas por la empresa.
- Establecer los objetivos a mediano y corto plazo de la gerencia.
- Hacer uso efectivo y eficiente de los recursos asignados a la gerencia para realizar las tareas de acuerdo a las normas y procedimientos de la empresa Planificar, dirigir y coordinar el trabajo del personal asignado al proyecto.
- Supervisar la planificación y administración del contrato de las obras.
- Hacer el seguimiento al avance del proyecto y toma las acciones necesarias Asegurar que se establezca, se ponga en práctica y se mantengan las especificaciones establecidas en el proyecto, en el plan de calidad de los proyectos.

La Gerencia de Consultoría es aquella que asesora, apoya y soporta a las empresas que así lo requieren en el manejo de proyectos, abarcando a la estrategia, el diseño y la implementación, juntas o por separado. Dentro de las principales funciones de esta gerencia destacan:

- Prestar un servicio de calidad.
- Elaborar y utilizar guías metodológicas (lenguaje común y herramientas de trabajo) que “empaquetan” el conocimiento para que grupos de personas con distintos niveles de experiencia puedan enfrentar proyectos de una forma estructurada y orientada a obtener resultados.

- Dar a las empresas la oportunidad de desarrollar una gran ventaja sobre su competencia o un mejor desempeño o un enfoque estratégico determinado, o todas estas a la vez.

La Gerencia Financiera representa el corazón de la empresa, dentro de las cuales se tienen los pagos a los proveedores, pagos a personal, conciliación a cuentas bancarias, control contable, control informático, elaboración de nóminas, gestión de compras, ingreso de personal, entre otros.

Su función principal es planificar el trabajo financiero de la empresa, esta tarea es ejecutada a través de diseñar un control de gastos e ingresos para realizar los proyectos, administrar la obtención de fondos y determinar ajustes oportunos en la empresa, ya que su misión es planificar y administrar el flujo de dinero que se usará en presupuestos, pagos e intereses para conseguir un retorno de inversión mayor. Un buen manejo de dichos recursos consolida la competitividad comercial y el éxito de la compañía.

Seguidamente se presenta una representación gráfica de la interacción del contexto en estudio el Grupo Consultor Massri, C.A.

4.2 CONTEXTO SITUACIONAL DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DEL GRUPO CONSULTOR MASSRI, C.A.

La segunda parte está relacionada a la aplicación e interpretación de la entrevista y observación directa realizada a la Gerencia de Proyectos. En ella se pudo constatar algunas deficiencias identificadas al inicio del estudio y verificar otras que no estaban claramente definidas, dejando entendido que

representó la comprensión del contexto situacional del problema, que se expresa de manera narrativa explicativa, considerando sus circunstancias en un marco situacional de tiempo y espacio, exponiendo las relaciones de sus componentes básicos, situaciones existentes, síntomas que se manifiestan, posibles causas que lo generan, entre otros elementos.

Con este abordaje y caracterización de los hechos se alcanzó conocer a fondo los aspectos negativos presentes en esta Gerencia. Llegar a la raíz de los problemas es vital para este estudio, por cuanto con ello se pretende, ahorrar tiempo y recursos. Para su realización, se aplicó la técnica de Causa Efecto. Esta es una técnica que se empleó para identificar una situación negativa, la cual se intenta solucionar, utilizando una relación de tipo causa-efecto.

Mediante su aplicación se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión. Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al investigador, identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto. Esta clarificación de la cadena de problemas ayuda a efectuar un monitoreo de los cambios y facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del mismo.

Para presentar los aspectos inherentes a las situaciones problemáticas, se utilizaron cuadros con la información o datos necesarios para confeccionar posteriormente el Diagrama de Causa Efecto. En total se realizaron ocho cuadros los cuales se muestran seguidamente.

Cuadro N° 3. Informalidad de los procesos de la Gerencia de Proyectos

	Descripción del contexto situacional	
Foco Problemático	Descripción General	
Informalidad de los procesos de la Gerencia de Proyectos	Siendo los procesos la base fundamental de la operatividad de cualquier empresa, aun en la Gerencia de Proyectos, no se tienen claramente definidos. Esto representa un elemento que impacta grandemente el funcionamiento de la misma. No se tiene detallado que es lo que hace, ni como se hace.	
Causas	Efectos	
• Poca importancia al enfoque por procesos. • Deficiencias en la Planificación de la empresa. • Complejidad en la forma de gerenciar.	• Retraso en la planificación de los proyectos. • Falta de orientación en la realización de las actividades de la Gerencia. • Deficiencias en la planificación, control y ejecución de proyectos.	

Fuente: Autor (2023)

En el cuadro anterior se. presento el foco problemático 1, Informalidad de los procesos de la Gerencia de Proyectos. En el siguiente cuadro se muestra el Foco Problemático 2; Deficiencias en la Planificación Estratégica de la Gerencia.

Cuadro N° 4. Deficiencias en la Planificación Estratégica de la Gerencia.

	Descripción del contexto situacional	
Foco Problemático		Descripción General
Deficiencias en la Planificación Estratégica de la Gerencia.		En la Gerencia, así como en la empresa no se cuenta con una planificación que establezca su rumbo. Esto ha generado un poco de desorientación funcional y operativa.
Causas		Efectos
• Improvisación organizativa. • Insuficiencia de la información referida a gestión de empresas.		• Incertidumbre en el personal sobre la razón de ser de la Gerencia y sus metas. • Disminución de la satisfacción de los clientes. • Desinformación en el personal.

Fuente: Autor (2023)

Seguidamente, le correspondió el turno al foco problemático 3. Las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional de la Gerencia, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos, no están claramente definidas.

Este es considerado por muchas empresas desarrolladas, como uno de sus factores claves para el éxito. Cuando las personas tienen claro cuáles son sus funciones y sus responsabilidades, ejecutan con mayor productividad su trabajo.

Cuadro N° 5. Deficiencias en el establecimiento de Funciones y Responsabilidades

	Descripción del contexto situacional	
Foco Problemático		Descripción General
Deficiencias en el establecimiento de Funciones y Responsabilidades		En la actualidad en la Gerencia carece documentación donde se establecen claramente las responsabilidades y funciones dentro de la misma, existiendo solo las funciones asignadas en momentos determinados. Muchas veces de un proyecto a otro, el personal debe ejecutar diferentes funciones y cumplir con diferentes responsabilidades. Es decir, no existen estándares.
Causas		Efectos
• Desconocimiento de los beneficios de la definición de funciones y responsabilidades. • Falta de información gerencial. • Deficiencias en la planificación estratégica de la empresa. • Carencias de estrategias de formalización y documentación.		• Lentitud en los procesos. • Falta de uniformidad en las actividades de la Gerencia. • Retrabajos. • Vacíos funcionales y de responsabilidades. • Retrasos en los plazos de los procesos.

Fuente: Autor (2023)

Tal como se muestra en la descripción anterior, son muchos los efectos causados por el solo hecho de no contar con funciones y responsabilidades claramente definidas. Los identificados pueden considerarse como los más importantes. Sin embargo, fue corroborado durante la investigación que existen algunas funciones conocidas por la gran mayoría del personal, que

no aun cuando no han sido formalizadas, han sido asumidas como tales. Esto representa un elemento importante a ser considerado para este estudio.

Cuadro N° 6. Procesos actuales no se adaptan a las necesidades de la Gerencia.

	Descripción del contexto situacional	
Foco Problemático		Descripción General
Procesos actuales no se adaptan a las necesidades de la Gerencia.		En la Gerencia de Proyectos, los procesos actuales no coadyuvan al cumplimiento de la planificación, por cuanto la manera como se ejecutan no están aportando valor agregado a manera como se desarrollan y no sirven de soporte para el progreso de las acciones que en forma cotidiana se debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular de cada área y así lograr los objetivos trazados.
Causas		Efectos
• Desconocimiento del enfoque basado en procesos. • Deficiente planificación. • Ineficientes procesos actuales.		• Lentitud en la ejecución de las actividades. • Incumplimiento de los lapsos de tiempo definidos en los proyectos. • Deficiencias en los resultados de los proyectos.

Fuente: Autor (2023)

Según se aprecia en el cuadro anterior, en la gerencia no han asumido aun el compromiso de manejar adecuadamente los procesos como parte de la función del control administrativo, esta situación no favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los procesos de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales de la empresa; de

economía, al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad y cantidad requeridas; de eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir la cadena de valor asociada a los procesos de manera coherente y armónica con los planes y programas de la Gerencia, se direccionarían a tener una perspectiva objetiva de sus operaciones.

Cuadro N° 7. Incumplimiento en los lapsos de tiempo definidos.

	Descripción del contexto situacional	
Foco Problemático		Descripción General
Incumplimiento en los lapsos de tiempo definidos.		La credibilidad de la Gerencia de Proyectos, está relacionada con la calidad de sus obras y proyectos, así como también en los tiempos de ejecución asociados a ellos. Por eso los tiempos de ejecución de los proyectos está creando un desequilibrio operativo en la empresa, por cuanto no se están respetando los lapsos de tiempo dispuestos para cada obra.
Causas		Efectos
• Inexistencia de controles que permitan verificar el cumplimiento de la planificación. • Falta de uniformidad en las actividades de la Gerencia. • Vacíos funcionales.		• Pérdida de Mercado. • Insatisfacción de los clientes. • Aumento de los costos operativos y funcionales.

Fuente: Autor (2023)

Cabe destacar que el cumplimiento de los lapsos de tiempos definidos para la ejecución de los proyectos ha sido determinante en el rendimiento de

la gerencia, por cuanto la puntualidad en la ejecución de obras, está intrínsecamente asociada a los costos.

Cuadro N° 8. Deficiencias en el Control y Monitoreo de Proyectos.

	Descripción del contexto situacional	
Foco Problemático		Descripción General
Deficiencias en el Control y Monitoreo de Proyectos.		En la Gerencia no se aplica monitoreo de los proyectos de manera adecuado, y menos se aplican controles, porque no existe la cultura de mediciones dentro los proyectos y para poder controlar hay que medir y prácticamente para el control de los proyectos no existen indicadores.
Causas		Efectos
• Inexistencia de Indicadores de control. • Faltas en la planificación Estratégica. • Ausencias en los procesos de la Gerencia.		• Incumplimiento en los lapsos de tiempo definidos. • Aumento de los Costos del proyecto. • Insatisfacción de los clientes. • Carencias de informes de retroalimentación.

Fuente: Autor (2023)

Se abordó las deficiencias del control y monitoreo, por considerarse uno de los grandes efectos que se denotan durante el estudio. La función del control permite la revisión y supervisión de los avances de los proyectos ejecutados por la Gerencia de Proyectos, desarrollando indicadores de gestión que permitan monitorear el comportamiento de los mismos. Evidentemente, esta función no se lleva con regularidad generando muchas

causas que originan esta situación, así como los efectos causados como consecuencia de la deficiencia identificada.

Cuadro N° 9. Disminución de la satisfacción de los clientes.

	Descripción del contexto situacional	
Foco Problemático		Descripción General
Disminución de la satisfacción de los clientes.		Dentro de la Gerencia, en los últimos meses se ha percibido una disminución de la satisfacción de sus clientes como producto de las deficiencias operativas y funcionales internas.
Causas		Efectos
• Falta de compromiso de la Gerencia para con el cliente. • Poca importancia otorgada a los clientes en la Gerencia. • Deficiente planificación dentro de la Gerencia de proyectos. • Procesos no definidos.		• Pérdida de los clientes. • Disminución de la credibilidad en el mercado. • Declive administrativo y organizacional.

Fuente: Autor (2023)

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes. Por ello, el objetivo de la empresa de la Gerencia de Proyecto del Grupo Consultor Massri, C.A., debe ser mantener satisfecho a cada cliente y constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales.

La satisfacción del cliente se logra cuando las expectativas que se generan antes de recibir un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente

supere sus expectativas, más satisfecho se sentirá el cliente. Dentro de la Gerencia de Proyectos estas expectativas no fueron superadas y esto determinó que se elevó la insatisfacción del cliente.

Cuadro N° 10. Aumento de los costos asociados a los proyectos.

	Descripción del contexto situacional	
Foco Problemático		Descripción General
Aumento de los costos asociados a los proyectos.		Como resultado de las deficiencias en la ejecución de los controles correspondientes a verificar el adecuado avance de los proyectos, se han incrementado los costos de los mismos. Ello ha causado gran desequilibrio en la empresa.
Causas		Efectos
• Deficiente Planificación Presupuestaria. • Carencias de indicadores económicos. • Vacíos funcionales y de responsabilidades. • Deficiencias en el Control y Monitoreo de proyectos.		• Impide realizar estrategias de precio eficaces. • Disminuye la competitividad de la empresa • No permite medir ni mejorar la eficiencia. • Impide el control de gastos.

Fuente: Autor (2023)

Los costos asociados a un proyecto, por lo general se manejan con variaciones estimadas. Sin embargo, cuando estas variaciones son tan significativas que impactan negativamente a los clientes y a las empresas, representan un factor negativo para el crecimiento constante y progresivo de la organización. Justamente, ese es el caso del Grupo Consultor Massri, C.A.

que en los últimos meses han superado en altos porcentajes los costos estimados para la ejecución de proyectos.

En efecto, la determinación de costos arroja luces sobre las actividades que traen ganancias y aquellas que resultan en pérdidas. Por eso, cuando no se realiza esta tarea con precisión resulta imposible crear planes de acción estratégicos y se termina enfocando esfuerzos en trabajos que pueden no generar los ingresos deseados.

En términos generales, cuando una empresa no cuenta con un correcto sistema de determinación de costos es más vulnerable a tomar decisiones erradas, no tiene el control real de sus finanzas y no puede planificar, gestionar y evaluar rentablemente los flujos de trabajo.

Identificadas las causas y los efectos de la situación problemática, se procedió a construir el diagrama de causa efecto, el cual es una forma de visualizar las relaciones de causa y efecto de una situación problemática en particular. Es oportuno aclarar que no hay una forma correcta y única de formular este diagrama.

La clave para la solución de los problemas es la apropiada identificación de éstos. El diagrama facilitó la organización de los problemas dentro de una secuencia lógica, la cual condujo a conclusiones lógicas y a la identificación de soluciones factibles. El Diagrama de Causa Efecto referido en este estudio, se muestra a continuación:

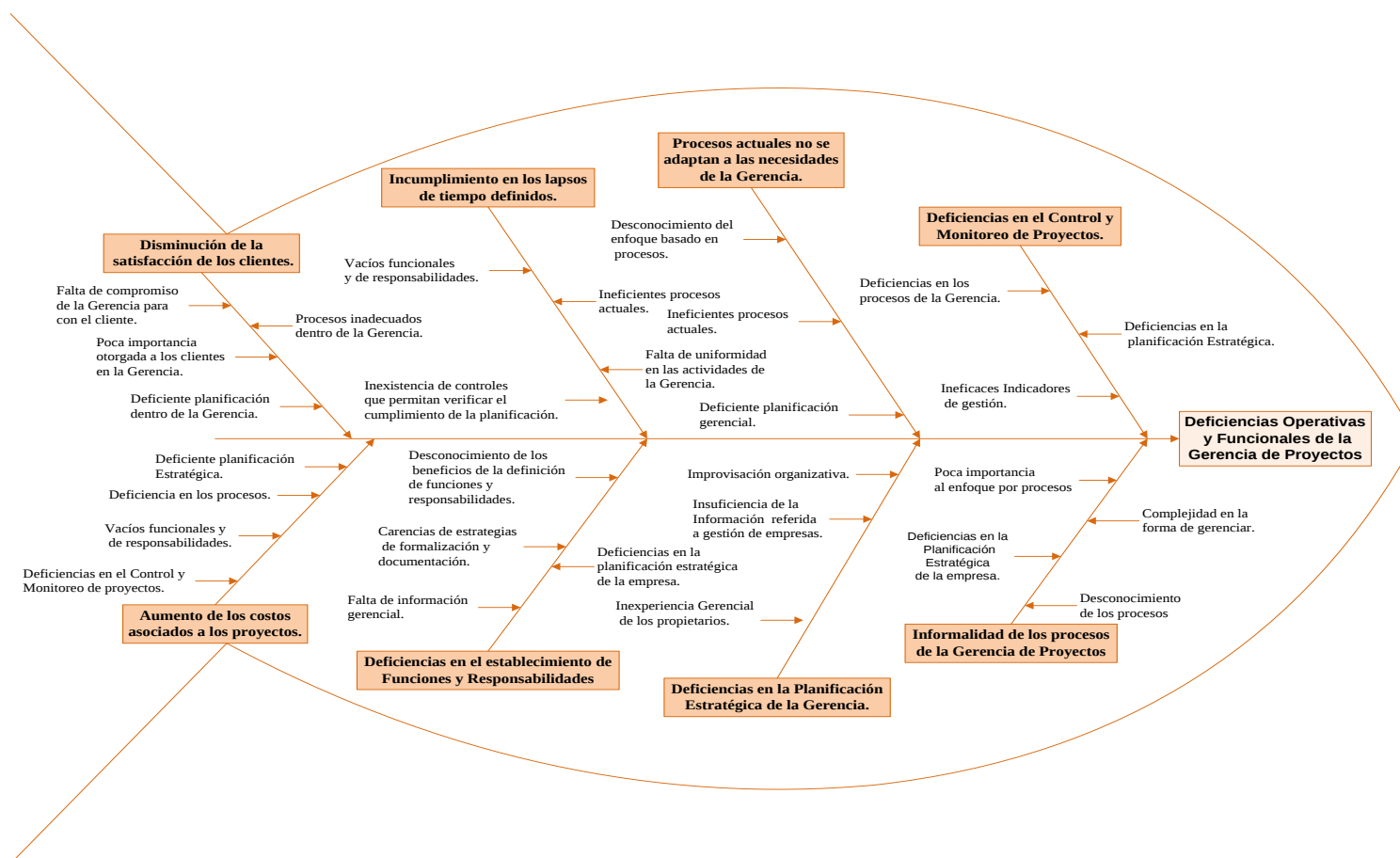


Figura N° 3. Diagrama de Causa Efecto de la Gerencia de Proyecto del Grupo Consultor Massri.
Fuente: Autor (2023).

4.3 BENCHMARK DEL ESTUDIO, SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS CAMBIOS REQUERIDOS.

El propósito principal de esta etapa de la investigación fue identificar los socios o socio Benchmark que pudieran participar en el estudio de Benchmarking, identificando las palancas para el funcionamiento excelente y aprender de aquellas con las mejores prácticas. Para ello se buscaron los medios y los métodos para adaptar y adoptar estas prácticas a la propia cultura organizativa y operaciones, así como definir por cuáles elementos empezar.

Dadas las características del estudio, se aplicó el Benchmarking Competitivo. El establecer la tipología del Benchmarking determinó en gran manera con que empresa se realizará la comparación. Para identificar las empresas candidatas, fue necesario contar con algunas herramientas como las bases públicas de datos en línea (www.infoweb.com, www.laguia.com.ve) y publicaciones del mundo de negocio en Venezuela.

Tomando como referencia en este caso el Ranking de las 100 Empresas más exitosas del Año 2022 en Venezuela, publicado en la Revista BUSINESS VENEZUELA. Esta revisión bibliográfica estudió el Top 100 Companies donde se muestra a los lectores una completa investigación sobre el desenvolvimiento empresarial del país en el 2022 marcado por el efecto pos pandemia, y a su vez, expone una mirada clara y efectiva de cómo las empresas se han adaptado a un mercado caracterizado por una variación de la inflación y una tasa de cambio con marcada volatilidad. Por medio de esta revisión se logró identificar el en puesto nº 42 a MDT C.A., ubicándose en el 3er Lugar de empresas de Energía. Así como también la

empresa N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A., radicada en la ciudad de Maturín. Seguidamente se presenta un resumen de cada una.

Cuadro N° 11. Presentación de Constructora MDT, C.A.

		Presentación de Candidatos a Benchmark	
Nombre de la Empresa		Logo marca	
Constructora MDT C.A.			
Descripción de la empresa			
Representados en un grupo de arquitectos, ingenieros y profesionales afines, con la finalidad de prestar un excelente servicio integral en el campo de la arquitectura, urbanismo, diseño interior, gerencia de construcciones, asesoría inmobiliaria y proyectos en general. El objetivo fundamental es la resolución de las necesidades individuales de cada cliente, con soluciones innovadoras y de alta calidad técnica cumpliendo con los lapsos establecidos. Las obras representan y hablan directamente de la capacidad de servicio que prestan, donde los clientes reciben la atención personal de sus socios y equipos de trabajo. Cada proyecto tiene un carácter particular, por lo que desde la etapa preliminar se establece una estrecha relación con el cliente, alcanzando cabalmente con sus necesidades.			

Fuente: Autor (2023)

Cuadro N° 12. Presentación de Constructora MDT, C.A.

		Presentación de Candidatos a Benchmark	
Nombre de la Empresa		Logo marca	
Constructora MDT, C.A.			
Descripción de la empresa			
Esta empresa presta sus servicios en Venezuela desde el año de 1991, que tiene su sede ubicada en Caracas, ha trabajado con una amplia gama de tipos de edificios, entre ellos: edificios residenciales, de oficinas, industriales, recreacional, educacionales y culturales en distintas zonas del país como, por ejemplo: Caracas, Guatire, Charallave, Edo. Miranda; Caraballeda, Edo. Vargas; Valencia, Edo. Carabobo; Turmero, Maracay, Edo. Aragua; Puerto La Cruz, Edo. Anzoátegui; Pampatar Edo. Nueva Esparta y Maturín Edo Monagas. Ella utiliza para sus proyectos el Sistema de Control Integrado, desarrollado internamente, que, de forma sistemática y automática, interrelaciona dentro de un banco de información común, toda la información relativa a las actividades de ingeniería, procura y construcción en lo referente a su alcance, programa, presupuesto, rendimiento, avance y costo. Este concepto de Control Integrado de Proyecto logra la interconexión de las funciones de ejecución del proyecto desde el inicio del mismo hasta su puesta en marcha, suministrando una base de planificación y control integrada y coherente. Adicionalmente, basados en su amplia experiencia, se han desarrollado los sistemas de información necesarios para suministrar toda la información requerida por los clientes de forma la misma sea compatible con los sistemas y con los códigos de cuentas y materiales de sus clientes.			

Fuente: Autor (2023)

Cuadro N° 13. Presentación de Constructora MDT, C.A

		Presentación de Candidatos a Benchmark	
Nombre de la Empresa		Logo marca	
Constructora MDT C.A.			
Descripción de la empresa			
Esta empresa a través de la experiencia acumulada en la ejecución de proyectos de ingeniería, procura y construcción, ha desarrollado herramientas y procedimientos en los cuales ha incorporado las mejores prácticas de planificación y control de proyectos. Se ha desempeñado en estudios de factibilidad de desarrollo para 14 terrenos a nivel nacional. Factibilidad, mercado diagnóstico y estudios técnicos, costos y anteproyectos. El conjunto de procedimientos y sistemas de Constructora MDT C.A. permiten, en forma efectiva; programar, monitorear y controlar las diferentes actividades y elementos de un proyecto, permitiendo adicionalmente la rápida detección y corrección de problemas y desviaciones. Para Constructora MDT, C.A. existen dos formas de atacar el proyecto, mediante la gerencia de construcción o actuando como constructora, estando en capacidad de prestarles un servicio integral e idóneo al cliente. La gerencia de proyectos es otra de las áreas donde Constructora MDT, C.A. está en capacidad de prestar un servicio idóneo al cliente. Sea en obras de diseño, remodelaciones o edificaciones nuevas, la experiencia constructiva y de control de costos, tiempos y acabados de la empresa hace que las obras diseñadas y gerenciadas sean factibles dentro de unos tiempos y costos razonables.			

Fuente: Autor (2023)

Una vez realizado la descripción del primer candidato a Benchmark, la empresa Constructora MDT, C.A., se muestra la descripción del segundo candidato, presente dentro del contexto geográfico del estado Monagas

N.T.P SUPLY & SERVICES, C. A, ubicada Calle Azcúe, C.C Victoria Piso 01 Oficina 02, Maturín Estado Monagas, empresa dedicada al Servicio de Ingeniería y Consulta, en el área petrolera y comercial, quien lleva quince (15) años sirviendo al oriente del país.

Cuadro N° 14. Presentación de N.T.P. SUPLY & SERVICES, C.A.

		Presentación de Candidatos a Benchmark	
Nombre de la Empresa		Logo marca	
N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A.			
Descripción de la empresa			
N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A., empresa de Ingeniería orientada hacia el desarrollo y; ejecución de proyectos, estudios, asesoría y prestación de servicios profesionales en Construcción, Servicios de áreas verdes urbanas y rurales, limpieza de oficinas, edificaciones, galpones, trailers, casas, prestación de servicios de asesoría y suministro de personal, maquinarias, y equipos en áreas técnicas, entre otros. Se encuentra registrada y autorizada por SNC, Servicio Nacional de Contrataciones Registro Nacional de Contratistas, bajo el N° 1202017310947333, e inscrita en PDVSA, bajo el N° de Proveedor 100054671.			

Fuente: Autor (2023)

Cuadro N° 15. Presentación de N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A.

	Presentación de Candidatos a Benchmark	
Nombre de la Empresa	Logomarca	
N.T.P. SUPLY & SERVICES, C.A.,	 SUPPLY & SERVICES, C.A. INGENIEROS CONSULTORES RIF: J-31094733-3 / NIT: 0312871548	
Descripción de la empresa		
Así como también, diseño de Obras Multidisciplinarias, Gerencia de Procura, Control y también provee servicios de asistencia técnica; ejecución de proyectos IPC; gerencia e inspección de construcción; aseguramiento y control de calidad de proyectos; apoyo a la procura; asignación de personal técnico especializado, servicios de apoyo en paradas y arranques de plantas. Este amplio rango de servicios cubre instalaciones de producción de hidrocarburos (tierra y costa afuera); plantas de procesamiento de gas; plantas de refinación y petroquímica; y plantas de generación eléctrica, suministro y administración de personal profesional y técnico, servicios profesionales de ingeniería y arquitectura, Asesoría técnica y administrativa en Relaciones Laborales. Es política de N.T.P. SUPLY & SERVICES, C.A., la satisfacción y superación de las necesidades de sus clientes, en cuanto a requerimientos técnicos, de costos, tiempo y eficacia, asegurando la protección del ser humano, la preservación del medio ambiente, mediante el mejoramiento continuo de sus procesos y el desarrollo integral de su personal. Suministra servicios de ingeniería conceptual, básica y de detalle para proyectos industriales en todas las áreas de Ingeniería, Estudios de Factibilidad, Definición de proyectos y bajo la Filosofía de Control.		

Fuente: Autor (2023)

Cuadro N° 16. Presentación de N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A.

		Presentación de Candidatos a Benchmark	
Nombre de la Empresa		Logomarca	
N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A.,		 SUPPLY & SERVICES, C.A. INGENIEROS CONSULTORES RIF: J-31094733-3 / NIT: 0312871548	
Descripción de la empresa			
Se orienta a estandarizar las acciones llevadas a cabo en el manejo de los documentos y procedimientos administrativos, el cual permite promover la eficiencia en el área administrativa y fomentar la gestión organizacional con miras hacia una mayor productividad. La prestación de los servicios financieros, de personal, logística, inventario, control patrimonial, seguridad, y la contratación de servicios en general, a cargo de la Gerencia de Administración tienen como destinatarios vincular las unidades orgánicas de la empresa, tal es el caso del Departamento de Administración, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Sistema y el Departamento de Procura. Es una empresa reconocida a nivel regional, nacional e internacional por la excelente calidad técnica de los trabajos de ingeniería que ejecuta y los servicios profesionales que ofrece, una empresa con recursos apropiados y en permanente búsqueda de la excelencia y satisfacción de sus clientes, asegurando crecimiento, desarrollo futuro en el valor agregado y el manejo de costos competitivos, estándares de tiempo y seguridad en los proyectos que ejecuta.			

Fuente: Autor (2023)

Luego de realizar la presentación de los candidatos, se realizó la evaluación de los mismos, para proceder a la selección del Benchmark del estudio. Los criterios para la selección fueron los siguientes:

- a) Empresa exitosa en el ramo de la consultoría y construcción;
- b) Excelente funcionamiento y operatividad;
- c) Posibilidad de alianza estratégica;
- d) Localización.

En el Cuadro 17, se puede observar la evaluación de los candidatos a Benchmark.

Cuadro N° 17. Evaluación de los Candidatos a Benchmark.

	Evaluación de Candidatos a Benchmark	
Criterios de Evaluación	Empresas Candidatas	
		 SUPPLY & SERVICES, C.A. INGENIEROS CONSULTORES RIF: J-31094733-3 / NIT: 031
1. Exitosa empresa del ramo de la Consultoría y la Construcción.	Si	Si
2. Excelente funcionamiento y operatividad.	Si	Si
3. Posibilidad de Alianza Estratégica.	No	Si
4. Localización.	No	Si

Fuente: Autor (2023)

Como se puede observar en el cuadro anterior, el candidato que cumplió con todos los criterios de selección fue la empresa N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A., quedando seleccionado como el Benchmark del estudio, es decir la empresa con prácticas más avanzadas y de referencia dentro del mercado local. Esta empresa realiza actividades al costo más bajo o al grado de valor más elevado para los clientes, lo que es apropiado en las circunstancias.

Ahora bien, el contacto con el Benchmark se realizó vía electrónica a través de correo. En él se expuso todo lo referente al proceso de Benchmarking. Se realizó el contacto inicial. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación, fue el hecho de considerar que realmente fue difícil obtener información sobre los procesos seleccionados.

Luego de iniciado el proceso comparativo, no fue difícil entender que el referenciación no resultó un simple ejercicio de identificar buenas prácticas, sino que obliga a la Gerencia de Proyectos del Grupo Consultor Massri, a amoldarlas al contexto de la organización para inducir cambios en los resultados obtenidos.

4.4 LINEAMIENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS GRUPO CONSULTOR MASSRI, C.A.

Una vez realizado los primeros contactos con el Benchmark del estudio, fue posible realizar una especie de establecimiento de brechas. Estas brechas son el producto de la comparación entre los procesos propios de la Gerencia de Proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A. con los realizados por la empresa N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A., ello conllevó al mejoramiento del desempeño, el cual es un proceso para lograr los resultados deseados.

La meta del mejoramiento del desempeño de la Gerencia de Proyectos es proporcionar servicios sustentables y de alta calidad. Los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración el contexto organizacional, describe el desempeño deseado, identifica las brechas entre el desempeño actual y el deseado, identifica los análisis de causa,

selecciona intervenciones para eliminar las brechas y mide los cambios en el desempeño.

Para establecer las brechas, se hizo necesario realizar una comparación entre el Benchmark y la realidad de la Gerencia de Proyectos de la empresa Grupo Consultor Massri, C.A. con base en las deficiencias detectadas y planteadas como focos problemáticos. En el Cuadro siguiente, se define la comparación.

Cuadro N° 18. Cuadro Comparativo de Benchmarking

	Cuadro Comparativo de Benchmarking
Grupo Consultor Massri, C.A.	N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A.
• Informalidad de los procesos de la Gerencia de Proyectos.	• La empresa cuenta con procesos formalmente definidos.
• Deficiencias en la Planificación Estratégica de la Gerencia.	• La empresa cuenta con una Planificación Estratégica detallada.
• Deficiencias en el establecimiento de Funciones y Responsabilidades	• La empresa cuenta con Manuales de descripción de cargos, funciones y responsabilidades.
• Procesos actuales no se adaptan a las necesidades de la Gerencia.	• Los procesos de la empresa, están actualizados y adaptados a la planificación estratégica realizada y por tanto ajustados a las necesidades de la misma.
• Incumplimiento en los lapsos de tiempo definidos.	• En la empresa se cumplen a cabalidad los lapsos definidos en los proyectos.
• Deficiencias en el Control y Monitoreo de Proyectos.	• La empresa cuenta con un Modelo de Monitoreo y Control de Proyectos basado en Indicadores.
• Disminución de la satisfacción de los clientes.	• Incremento de la satisfacción de los clientes y de la cartera de clientes.
• Aumento de los costos asociados a los proyectos	• Mantenimiento de los costos asociados a los proyectos, según estimaciones realizadas al inicio de los mismos.

Fuente: Autor (2023)

En la Gerencia de Proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A., es esencial saber qué necesidades espera satisfacer en sus clientes y a qué tipo específico de clientes se dirige, qué es lo que valora y qué es lo que no valora, es decir, definir los factores claves de éxito. Éstos son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la Gerencia e incluso su existencia, que requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades.

Considerando los factores claves de éxito, se sustentarán los cambios necesarios, para eliminar las brechas existentes entre la Grupo Consultor Massri e N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A., como posible socio de benchmarking.

Primeramente, crear los objetivos para los cambios, con sus respectivas metas. Para ello se considerará los indicadores actuales establecidos para cada proceso y subprocesos y con el indicador esperado, conjuntamente con las actividades correspondientes a un plan operativo y los responsables de llevar a cabo tal actividad, según se muestra a continuación:

Cuadro N° 19. Lineamientos de control Administrativo

	Lineamientos de control Administrativo				
Objetivo	Meta	Indicador Actual	Indicador Esperado	Acciones	Responsables
Definir Operativamente el funcionamiento de la Gerencia de Proyectos	Descripción minuciosa de los procesos de la Gerencia	0% de Procesos analizados y documentados	% PO= N° Actividades Completadas / N° Actividades Programadas	• Capacitar al Personal en tareas a cumplir. • Realizar reuniones de trabajo para estudiar la efectividad de la planificación. • Documentar los procesos de la Gerencia.	Gerente de Proyectos
Formular la Planificación Estratégica de la Empresa y de la Gerencia de Proyectos	Establecimiento de la Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos y Políticas, tanto de la empresa como de la Gerencia	10 % de Planificación Estratégica	100% de Planificación Estratégica	• Capacitar a la Dirección en lo que corresponde a la Formulación Estratégica. • Definir de la Visión, Misión y Objetivos de la empresa. • Definir la Visión, Misión y Objetivos de la Gerencia.	Presidente. Gerentes

Fuente: Autor (2023)

Continuación...

	Lineamientos de control Administrativo				
Objetivo	Meta	Indicador Actual	Indicador Esperado	Acciones	Responsables
Describir los Cargos, Funciones y Responsabilidades de la Gerencia de Proyectos	Manual de Descripción de Cargos y Funciones	0% Cargos y Funciones descritos	100% de Cargos y Funciones descritas	• Difundir los requerimientos de funciones oportunamente. • Cumplir con un registro de las comunicaciones dentro de la empresa que sea accesible para revisión y uso de la información.	Gerente General Gerente de Proyectos
Analizar crítica y constructivamente los Procesos de la Gerencia de Proyectos	Calidad	Construcción Ingeniería Mantenimiento	(N° Ordenes Trabajo Rehecho) * 10^6 / HH Trabajadas	• Mantener un registro accesible de los datos de calidad manual, hojas de cálculo, basado en Web o automático. • Realizar reportes de calidad periódicamente (Día, Semana, Mes, Trimestre, Semestre o Año)	Gerente de Proyectos

Continuación...

 Lineamientos de control Administrativo					
Objetivo	Meta	Indicador Actual	Indicador Esperado	Acciones	Responsables
Puntualizar el cumplimiento de los lapsos de tiempo.	Plazos de entrega cumplidos	0%de lapsos documentados	Plazos de entrega cumplidos / Plazos de entrega del proyecto teóricos	• Aplicación del control concurrente, si hay desviaciones que pueden conllevar retrasos, deberá re-ajustar los tiempos o re-asignar recursos.	Gerente General Gerente de Proyectos
	Plazo	Desviación de Plazo de Construcción	(Avance Real – Avance Programado) / Avance Programado		
Especificar el Control y Monitoreo de Proyectos.	Tareas Actuales	Tareas atrasadas	Tareas atrasadas / Tareas actuales	• Disponer de un gestor de tareas para comparar, en todo momento, los resultados reales con las previsiones iniciales. • identificar las tareas relacionadas con el proyecto, así como las herramientas corporativas necesarias para llevarlas a cabo.	Gerente de Proyectos
	Alcance del Proyecto	Cambio en Monto Contratado	Venta Contrato Final / Venta Contrato Inicial		
	Productividad - Rendimiento	Ejecución de obras	HH Gastadas / HH Ganadas (\$ / HH Real) / (\$ / HH Propuesta)		

Continuación...

	Lineamientos de control Administrativo				
Objetivo	Meta	Indicador Actual	Indicador Esperado	Acciones	Responsables
Disminución de la satisfacción de los clientes.	Lealtad de los clientes	Baja satisfacción	Unificar satisfacción con los proyectos de mejora continua	• Promover una cultura de cambio y cooperación entre los empleados. • Recoger el feedback del cliente acerca de la calidad del servicio entregado.	Gerente General Gerente de Proyectos
Aumento de los costos asociados a los proyectos.	Índice de desempeño de coste	Costo	Valor ganado (GV) / Coste real (AC)	• Efectuar informes de plazos de las obras y medir las causas de los resultados actuales (resultados positivos o negativos).	Gerente de Proyectos
	Índice de desempeño del cronograma	Desviación de Costo por Proyecto	Valor ganado (GV) / Valor planificado (PV)	• Verificar margen entre el costo y la facturación para segmentar la cartera de clientes en función de la rentabilidad y no en función de la facturación.	

Formulado los indicadores y acciones se debe concientizar a la Gerencia de Proyectos sobre el impacto de las intervenciones en la eliminación de las brechas en el desempeño, se debe comparar constantemente las evaluaciones formales del desempeño actual en el trabajo al deseado.

Ya en la Gerencia de Proyectos están conscientes que lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, por esa razón la primera prioridad de esta Gerencia es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión, porque su sistema de medición debe estar fundamentado en indicadores.

Sin embargo, ya se han establecido algunos indicadores, dentro de los que destacan: indicadores de gestión, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de cumplimiento. Todos ellos están considerados como necesarios para poder mejorar. Cada uno de ellos permite medir un aspecto importante en la gestión operativa y administrativa de la empresa. Seguidamente se detallan:

- a) Los Indicadores de gestión están relacionados con los ratios que permiten administrar realmente un proceso, considerando que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados dentro de la Gerencia.
- b) Los Indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que les ayudan a identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, tomando en consideración que esta evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtiene de una tarea, trabajo o proceso.

- c) Los Indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos, tomando en consideración que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo.
- d) Los Indicadores de cumplimiento indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- e) Los Indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos, tomando en consideración que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito.

El monitoreo debe ser continuo, estableciendo para ello las herramientas tecnológicas (sistemas de Información) necesarias para su ejecución y posterior control de las actividades relacionadas a cada uno de los procesos involucrados.

Dado que el Grupo Consultor Massri, C.A. es una empresa con trayectoria dentro del mercado, uno de los procesos que puede ser mejorado e impactar mayormente la competitividad de la empresa y los indicadores de calidad, son los procesos de Mercadeo, por tal motivo solo hace falta incentivar a la directiva para que asuma un compromiso con los clientes y la calidad. Están claros que todo puede ser mejorado. Desde una perspectiva de calidad, La Gerencia siempre deberá cubrir las expectativas de los clientes y de ser posible sobrepasarla, oportunidad que podrá ser aprovechada estratégicamente por la empresa.

Cada empresa tiene un estilo diferente a la hora de tomar decisiones, pero independientemente de cuál sea el estilo de cada uno, lógico o creativo,

el método debe ser racional y sencillo. El método para la toma de Decisiones de la Gerencia de Proyectos será sistemático y con la perspectiva de supervisión: se reúne la información necesaria, se consideran y comparan correctamente todas las alternativas, se identifican las dificultades, se evalúa la factibilidad y se tienen en cuenta las consecuencias. Siendo esencial para la Gerencia determinar correctamente los problemas, identificando y definiendo el tema y sus límites con claridad. Esto también significa identificar a las personas que deben comprometerse y analizar qué supone su compromiso.

La Decisiones se toman en Asamblea de Socios, donde cada integrante de la misma tendrá una participación destacada en las decisiones corporativas, referentes al funcionamiento y soluciones a problemas organizacionales, siendo facultad exclusiva de los socios las decisiones administrativas y legales.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La herramienta de referenciación competitiva permitió definir los cambios operativos que requería la Gerencia de Proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A. interviniendo en una organización con debilidades evidentes en su control. En este caso concreto se demostró cómo el mejoramiento de una función administrativa impacta positivamente en el funcionamiento y definición de los procesos de la empresa al tomar como patrón a una organización con normativas establecidas y alcance positivo dentro del sector. Luego de la realización del estudio, destacan las siguientes conclusiones:

- La estructura organizativa básica se fundamenta en la Presidencia y tres gerencias como organización permanente, la Presidencia tiene las obligaciones, finalidades y funciones enunciadas en los Estatutos de la empresa, conforma la estructura la Gerencia de Proyectos, La Gerencia de Consultoría y La Gerencia Financiera, en quienes se distribuyen las acciones para la ejecución de proyectos y obras con la intención de que se realicen con la máxima calidad.
- En relación al contexto situacional actual de la Gerencia de Proyectos se pudieron determinar las fallas que se presentan en la operatividad de la misma y la manera como se realizan sus actividades cotidianas. En él, se consiguió determinar la lentitud de los procesos, la poca identificación de éstos y la indefinición de los elementos básicos de dichos procesos, entre otros. Se pudo determinar son muchas las

consecuencias negativas que las fallas que presenta la Gerencia, causan a su operatividad y funcionamiento.

- A través de los resultados se lograron determinar cuáles eran los focos problemáticos que la afectan directamente a ella. Lo que permitió establecer los procesos principales y la manera como son ejecutados, así como también determinar tres grandes áreas que son relacionados con la Gerencia de Proyectos: Planificación, Control y Monitoreo.
- Se estableció el Benchmark del estudio, quedando seleccionado la empresa N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A., luego de la evaluación de dos candidatos (Constructora MDT C.A. e N.T.P. SUPPLY & SERVICES, C.A.) Para la selección se definieron cuatro factores o criterios de selección; destacando a) Fuese una empresa exitosa en el ramo de la consultoría y construcción; que tuviera un excelente funcionamiento y operatividad; que ofreciera una posibilidad de alianzas estratégicas y que posea una localización cercana. Una vez seleccionado el Benchmark, se procedió a realizar la comparación de los 8 Focos problemáticos de la Gerencia con respecto a propio Benchmark, pudiéndose determinar las brechas de cambios requeridos.
- Con base en los resultados de la comparación se procedió a formular los Lineamientos de control Administrativo, identificándose ocho grandes cambios, que permitirán mejorar los focos problemáticos identificados en el estudio, esto a través de monitoreo basado en indicadores.

5.2 RECOMENDACIONES

- Ampliar el estudio de los procesos a fin de identificar oportunidades de mejoras, mediante la incorporación de todos los involucrados.
- Promover estudios focalizados a las demás Gerencias, a fin de alinear todos los esfuerzos en la revisión y control de actividades.
- Desarrollar en su totalidad los manuales de descripción de Cargos y Funciones, así como el manual de Procedimientos de la Gerencia de Proyectos que incluya la totalidad de los procesos que se ejecutan, bajo los mismos criterios utilizados en esta investigación.
- Complementar el proceso de control de proyectos, mediante el desarrollo de nuevos indicadores de gestión que permitan medir los objetivos definidos por la Gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. Quinta Edición. Editorial Episteme. Caracas - Venezuela.
- Arias, Fidas. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica (6ª ed)**. Editorial Episteme. Caracas - Venezuela.
- Balestrini A., Mirian (2008). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Editorial Consultores Asociados. Caracas - Venezuela.
- Bernal, C. (2006). **Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Hernández, S. y Otros (2000) **Metodología De La Investigación**. Mc Graw-Hill Interamericana de Editores. México.
- Hurtado, J. (2008). **Metodología de la investigación**. Editorial Quirion: Caracas, Venezuela.
- Martínez Ascanio, Luis. (2003). **Introducción al taller sobre Metodología de la Investigación** Editorial Fundacuc. Caracas, Venezuela.
- Méndez A, Carlos E. (1997). **Metodología** 2da Edición. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá. Colombia.
- Sabino, C. (2007). **Metodología de la investigación**. Mc Graw Hill Interamericana de Venezuela.
- Ramírez, Tulio (2003). **Como Hacer un Proyecto de Investigación** Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

<http://www.cmigestion.es/>

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Lineamientos de control administrativo basado en la aplicación de un benchmarking para la gerencia de proyectos del grupo consultor massri, c.a., Maturín estado Monagas
---------------	---

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Malaver Guerra	CVLAC	C.I. V- 11773398
Marizabeth	e-mail	mmalaver2.udomonagas@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 Inicial Apellido2., Nombre1 Inicial Nombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

control
benchmarking
indicadores
gerencia de proyectos
agregado

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos una subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

RESUMEN (Abstract):

El Benchmark es una técnica de control que permite compara el desempeño actual contra su propio desempeño pasado, o contra el de otras empresas comparables con el fin de aprender de éstas y generar un cambio positivo a su interior. En este estudio se utiliza esta técnica de control administrativo y para ello se enunció el objetivo general Establecer lineamientos de control administrativo basado en la aplicación de un benchmarking para la gerencia de proyectos del Grupo Consultor Massri, C.A., Maturín Estado Monagas. El tipo de investigación es de campo enmarcada en la complementariedad metodológica de lo cualitativo, de carácter descriptivo, ajustado a los objetivos planteados La población de estudio estuvo representada por las personas responsables de la ejecución de los procesos dentro la Gerencia de Proyecto. Las técnicas para la recolección de datos fueron la observación directa, la entrevista no estructurada y la revisión documental. Para realizar la interpretación de los datos se halló necesario utilizar la técnica de Análisis cualitativo y se utilizó el diagrama Causa Efecto. Concluyendo que el Grupo Consultor Massri, C.A., y la Gerencia de Proyectos están conscientes que lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, por esa razón la primera prioridad es identificar lineamientos de control y relacionarlos con los procesos de gestión, para que su sistema de medición este fundamentado en indicadores.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Juan Escobar	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	C.I: 6909284
	e-mail	Jescobar.udomonagas@gmail.com
Prof. Argelis Salazar	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	C.I:14422354
	e-mail	asalazar.udomonagas@gmail.com
Prof. Eugenia Astudillo	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	C.I: 11006215
	e-mail	eastudillo.udomonagas@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2023	03	01

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés es en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOAGR_MGM2023

Caracteres permitidos 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: _____ (opcional)
Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Profesor Agregado

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

Nivel Asociado con el trabajo: Trabajo de Acenso

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNVELO
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/manuja

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del III semestre 2009, según comunicado CU- 34-2009) los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la universidad, y solo podrán ser usados a otros fines, con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al consejo universitario, para su autorización.



Profe. Marizabeth Malaver
C.I: 11773398
AUTORA