



N° Depósito Legal BA2019000012

## Plan Estratégico para Optimizar la Incidencia del Desempeño Gerencial del Sector Construcción en la Gestión de Gobierno del Estado Barinas

Strategic Plan to Optimize the Incidence of Managerial Performance of the Construction Sector in the Management of the Barinas State Government



La Madriz, Mireya  
mlamadriz@gmail.com  
UNELLEZ  
Año: 2018

Área de conocimiento: Administración  
Línea de Investigación: Gerencia Pública  
Recibido: 22-04-2019 Aceptado: 28-06-2019

### Cita Sugerida (APA Sexta Edición)

La Madriz M, (2019). Plan Estratégico para Optimizar la Incidencia del Desempeño Gerencial del Sector Construcción en la Gestión de Gobierno del Estado Barinas. Revista REDINARTEC, 1, (1) ,125-148. Recuperado de <http://revistas.unellez.edu.ve/revista/>



### Resumen

#### **Plan Estratégico para Optimizar la Incidencia del Desempeño Gerencial del Sector Construcción en la Gestión de Gobierno del Estado Barinas**

La Madriz, Mireya  
mlamadriz@gmail.com  
UNELLEZ  
Año: 2018

Área de conocimiento: Administración  
Línea de Investigación: Gerencia Pública  
Recibido: 22-04-2019 Aceptado: 28-06-2019

El presente estudio tuvo como propósito diseñar un plan estratégico para optimizar la incidencia del desempeño gerencial del sector construcción en la gestión de gobierno del estado Barinas. Para el desarrollo de la investigación se tomaron como bases las teorías organizacionales, los procesos administrativos como son: la planeación, la organización, la dirección y el control de las empresas e instituciones objetos de este estudio. El presente trabajo está basado en la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo y documental. La población estuvo conformada por 30 empresas del Sector Construcción y la Secretaria de infraestructura y Ordenamiento Territorial (S.I.O.T) del municipio Barinas. La recolección de los datos se obtuvo aplicando dos cuestionarios, uno a las empresas constructoras y otro al ente gubernamental, ambos con respuestas dicotómicas y policotómicas. Analizados los datos se concluyó que existe retraso en el cumplimiento de las metas establecidas por las empresas y el ente contratante, consiguiéndose entre las causas una falta de planificación conjunta, un seguimiento y control no adecuado de las metas establecidas y poca comunicación entre las partes. Con base a estos resultados se diseñó un plan de Gestión Estratégica para contribuir a optimizar el desempeño gerencial del Sector Construcción y por ende la Gestión del Gobierno Regional.

**Palabras Clave:** Desempeño Gerencial, Gestión estratégica, optimización, Sector Construcción.



### Abstract

Strategic Plan to Optimize the Incidence of Managerial Performance of the Construction Sector in the Management of the Barinas State Government

. La Madriz, Mireya  
mlamadriz@gmail.com

UNELLEZ

Año: 2018

Área de conocimiento: Administración

Línea de Investigación: Gerencia Pública

Recibido: 22-04-2019 Aceptado: 28-06-2019

The purpose of this study was to design a strategic plan to improve the incidence of the managerial performance of the construction sector in the governance of the state of Barinas. For the development of the research, the organizational theories were taken as the bases, the administrative processes such as: planning, organization, direction and control of the companies and institutions that are the objects of this study. The present work is based on the feasible project modality, supported by a field and documentary investigation. The population consisted of 30 companies from the Construction Sector and the Ministry of Infrastructure and Territorial Planning (S.I.O.T) of the Barinas municipality. The data collection was obtained by applying two questionnaires, one to the construction companies and the other to the government entity, both with dichotomous and policotomic responses. Once the data were analyzed, it was concluded that there is a delay in meeting the goals established by the companies and the contracting entity, achieving among the causes a lack of joint planning, inadequate monitoring and control of the established goals and little communication between the parties. Based on these conclusions, a Strategic Management plan was designed to help optimize the management performance of the Construction Sector and therefore the Regional Government Management.

**Keywords:** Managerial Performance, Strategic Management, optimization, Construction Sector



### Introducción

En los últimos tiempos en el ámbito nacional, la situación económica y política no ha sido la más adecuada para el desarrollo de la actividad productiva. Uno de los sectores donde se evidencia lo aquí planteado es en el área de infraestructuras y servicios públicos, donde el gobierno asigna una buena parte de los recursos sin obtener grandes resultados o cubrir las necesidades de la población.

Las empresas del sector construcción son las organizaciones encargadas de suministrar esta infraestructura necesaria para el desarrollo económico y social del estado Barinas, en los sectores salud, educación, vivienda, plantas físicas de industrias, además de ser una fuente importante generadora de empleo tanto en Barinas como en el resto del país.

Siendo el Estado el encargado de diseñar las políticas necesarias para la utilización de estos recursos a través de la realización de proyectos y siendo las empresas del sector construcción las encargadas de ejecutar estos recursos, es de interés conocer en qué medida está influyendo el desempeño de estas empresas en la gestión del gobierno regional.

Aun cuando las organizaciones se dediquen a diferentes áreas, existe algo en común y es la necesidad que tienen de contar con líderes que logren un desempeño eficiente del proceso administrativo que les permita alcanzar sus objetivos y cumplir con los compromisos adquiridos.

Por lo que es importante analizar las actividades administrativas de las empresas de este importante sector ubicadas en el municipio Barinas, es decir, cómo es su organización, cómo planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades que caracterizan el desempeño gerencial.

Según Reyes (2007) “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo el principio que habrá de orientarlo, la secuencia de



operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y recursos para su realización”. (p.244). Equivale a trazar planes para fijar dentro de ellos la futura acción.

En cuanto a la dirección el Autor (ibídem), señala “Es aquel elemento de la administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador...”( p.384). Dos elementos muy importantes dentro de la dirección son: la comunicación y el liderazgo.

Por su parte el control es el proceso para asegurarse que las actividades reales corresponden con las actividades proyectadas; ó como lo define Reyes (2007) “es la medición de los resultados actuales o pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar o formular nuevos planes.”, (p.440)

Venezuela y específicamente el Estado Barinas cuenta con incalculables riquezas como son: el petróleo, la disponibilidad de tierras fértiles para la agricultura, la ganadería y la piscicultura, además de grandes recursos hídricos y minerales; por su parte el Estado Venezolano para el aprovechamiento y explotación de estos recursos, ha diseñado políticas en las áreas económicas, sociales, políticas, territoriales e internacionales, que se sustentan en la idea de que los aspectos económicos inciden en lo social.

Así mismo el equilibrio económico y la reactivación del aparato productivo son requisitos para una mejor distribución del ingreso, contribuyendo a generar un mayor ingreso familiar y comunitario para tender hacia el equilibrio social. Para que esto se logre es necesario un cambio de la economía rentista a una más sustentable y cambiar la filosofía de la economía actual como es la de mono productor y mega exportador.

En el Estado Barinas el Gobierno Regional adelanta las políticas de desarrollo a través de diversos institutos y organismos, mediante la asignación de los recursos económicos correspondientes y al seguimiento de la gestión de los mismos. Entre tales organismos se identifica la Secretaria de Infraestructura y Ordenamiento Territorial (S.I.O.T.) conocida anteriormente como Obras Públicas del Estado (O.P.E). La S.I.O.T., dentro de sus actividades, se encarga de la creación y mantenimiento de la



infraestructura del sector educativo, del sector deportivo, de la vialidad urbana y rural, del sistema del servicio de acueductos y cloacas, entre otras.

Por investigaciones empíricas realizadas por la Autora se detectó que un alto porcentaje de las empresas contratadas por la S.I.O.T., durante el periodo 2015-2017, para la ejecución de las obras de infraestructura vial, presentaron ciertas dificultades en su desempeño para cumplir en el tiempo exigido con la ejecución parcial y/o total de las obras asignadas; a la par que el control de gestión realizado por la S.I.O.T. se caracterizó por lentitud en la inspección de las obras en desarrollo y en la liquidación correspondiente de las partidas por obra ejecutada.

Ante los aspectos citados y en el escenario de una buena gestión y un desempeño gerencial exitoso de las empresas contratadas cabe destacar lo señalado por Chiavenato (2002): “Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles, ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados.” (p.3)

Teniendo presente a Chiavenato y a la problemática expuesta cabe plantearse la siguiente interrogante: ¿Cómo fue el desempeño gerencial de las empresas del sector construcción durante el periodo 2015 - 2017? ¿Cuál es la incidencia del desempeño gerencial de las empresas del sector construcción en la gestión del gobierno Regional del estado Barinas, específicamente a través de la S.I.O.T. en el periodo analizado? ¿Es necesario el diseño de un plan de Gestión Estratégica que contribuya a optimizar el desempeño gerencial de las empresas del sector Construcción y el proceso de gestión del Gobierno Regional, en los procesos de licitación, selección, asignación, supervisión, control y liquidación de obras rurales y urbanas que en general benefician a la comunidad del municipio Barinas?



### Objetivos

#### *Objetivo General*

Diseñar un plan estratégico para la optimización de la incidencia del desempeño gerencial del sector construcción en la gestión de gobierno del estado Barinas en los procesos de licitación, selección, asignación, supervisión, control y liquidación de obras rurales y urbanas que en general benefician a la comunidad del municipio Barinas.

#### *Objetivos Específicos*

- Estudiar el desempeño gerencial de las empresas del sector construcción durante el periodo 2015 – 2017.
- Determinar la incidencia del desempeño gerencial de las empresas del sector construcción en la gestión del gobierno Regional del estado Barinas, específicamente a través de la S.I.O.T. en el periodo analizado.
- Diseñar el plan estratégico atendiendo a los resultados del diagnóstico.

### Bases teóricas

#### *Investigaciones Previas*

Según la revisión bibliográfica realizada se encontró que sobre la gestión administrativa de las empresas, tema central de este trabajo, se han realizado y publicados numerosas investigaciones, siendo pocas las correspondientes al sector construcción; si bien se revisaron algunas investigaciones, las cuales constituyen un importante aporte al desarrollo del presente trabajo, entre ellas se encuentran:

Camacaro (2018) **Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela.** El presente trabajo trata las competencias gerenciales de las empresas manufactureras del Municipio



Libertador del estado Mérida- Venezuela. Se exponen tres aspectos, el primero versa sobre el desempeño del sector manufacturero, el segundo el desempeño gerencial de los gerentes del sector manufacturero, y el tercero trata las competencias gerenciales necesarias para la gestión administrativa de las empresas manufactureras. El abordaje metódico responde a una investigación cualitativa de tipo colaborativa. Se concluye que las competencias gerenciales de los gerentes del sector manufacturero deben estar orientadas al desarrollo del talento humano, dirección del talento y orientación a los resultados las cuales permitirán ver a la organización estratégicamente con la finalidad de lograr los objetivos y poder permanecer en el tiempo.

Peña, Díaz & Olivares (2015) **Diagnóstico del Clima Organizacional Promotor de Estrategias Gerenciales en las Pequeñas Empresas de la Industria Metal-Mecánica**. El presente trabajo se llevó a cabo con la finalidad de identificar los factores que determinan un clima organizacional en las Pequeñas empresas de la industria metal – mecánica de Monclova y Frontera, Coahuila, a fin de proporcionarles a estas últimas una propuesta con recomendaciones y contribuir al logro de sus estrategias gerenciales. El estudio se realizó a un consenso de 31 trabajadores a quienes se les aplicaron un cuestionario estructurado. Como resultado las Medias más altas fueron los siguientes: relaciones, Liderazgo y Estructura; en cuando a las correlaciones de Pearson las altamente significativas entre las variables Estructura con Liderazgo y Relaciones; Recompensas, Mecanismos Útiles; Liderazgo con Relaciones. Otras de las correlaciones significativas son Propósito con Estructura; Relaciones y Recompensas con Mecanismos Útiles.

### **Bases legales**

#### ***Constitución Nacional de la República de Venezuela***

El capítulo VII sobre los Derechos económicos en su artículo 112 estipula:



“Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad del trabajo, empresa, comercio, industria sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país”

Abarca el artículo citado todo lo correspondiente al desarrollo económico y social del país a través de la gestión pública y/o privada

### ***Código de Comercio***

El cual rige a través de sus diferentes artículos la constitución y desarrollo de la actividad económica de las empresas dedicadas al libre comercio. Al referirse a los tipos de empresa se hizo referencia a los articulados contenidos en esta ley.

### ***Ley de Contratación Pública***

Por medio de esta ley se designan los recursos a las diferentes empresas a través de procedimientos tales como la adjudicación directa, la licitación general, la licitación selectiva, abriendo concursos con igualdad de oportunidades en la búsqueda de una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en la asignación de los recursos para los proyectos de la nación.

### ***Norma venezolana COVENIN del sector construcción (2000-II 92)***

Consiste en las especificaciones técnicas para la elaboración de proyectos y ejecución de los mismos en las áreas de carreteras, edificaciones y obras hidráulicas.



### *Condiciones generales de contratación para la ejecución de obras*

Consiste en una serie de articulados que rigen desde la contratación de las obras, como su seguimiento a través de diferentes controles administrativos y técnicos en cuanto a calidad y tiempo de ejecución de los proyectos.

### **Metodología**

#### *Tipos de Investigación*

El presente trabajo está basado en la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo y documental. Según el Manual de Trabajo de Grado Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Liberador, (2017) el proyecto factible consiste: "...en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos." (p. 14).

La presente investigación es una propuesta viable ya que proporciona una solución a la problemática establecida, por medio del diseño de un plan de gestión estratégica que contribuya a optimizar el desempeño gerencial de las empresas del sector construcción y el proceso de gestión del Gobierno Regional, representado por S.I.O.T, específicamente en el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura vial.

Esta investigación es de carácter no experimental de campo debido a que se determinan el desempeño de las empresas del sector construcción y su relación con la gestión del Gobierno Regional directamente de la realidad y las variables se estudiarán sin ser manipuladas por el investigador.

De acuerdo a Hernández, Fernández, y Baptista (2003) la investigación no experimental "Puede definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables." (p.267)



Es de tipo transversal ya que las variables de estudio se medirán en un solo momento.

### *Diseño de la Investigación*

Esta investigación es Explicativa de campo, ya que las variables se observan tal y como se dan dentro de su contexto natural para poder analizarlas.

De acuerdo a Rangel (2002) en las investigaciones de tipo explicativa

“Se tiene como objetivo fundamental comprobar o demostrar la relación entre la variable independiente: una metodología, una técnica, la aplicación de un producto, un programa determinado, la conducta de un grupo e individuo y una variable dependiente, constituida por los resultados logrados”. (p.92)

### *Unidad de Análisis*

Dentro de las organizaciones objetos de estudio están las empresas del sector construcción en el municipio Barinas, los entes regionales encargados del seguimiento de la gestión administrativa de los recursos del estado invertidos en obras de infraestructura a ser ejecutadas por este importante sector

### *Población o Universo*

Se puede definir como Población o universo “... la totalidad de un conjunto de objetos o elementos que poseen alguna(s) característica (s) común (es), característica, definida en función al objeto de estudio y la naturaleza de la investigación” Rangel (2001; p.98)

En este estudio la población la constituyen las empresas dedicadas al sector construcción que se encuentran ubicadas en el municipio Barinas., que durante el periodo 2015- 2017 realizaron proyectos conjuntamente con S.I.O.T., siendo de acuerdo a los datos aportados por el organismo treinta (30) empresas.



### ***Muestra***

Según Rangel (ob.cit): “muestra es una porción representativa del universo, la cual debe poseer un conjunto de características, de forma tal que a partir de su estudio se puedan extraer conclusiones y generalizaciones respecto a la población total” (p.99)

En esta investigación el procedimiento utilizado para tomar la muestra fue de tipo probabilística, aleatoria ó al azar simple, siendo la muestra similar a la población igual a 30 empresas del sector construcción en el Estado Barinas.

### ***Técnica e Instrumento de Recolección de Datos e Información***

La recolección de datos en esta investigación se realizó a través de entrevistas estructuradas, con ítems dicotómicos en su mayoría y policotómicos que medirán los indicadores de las variables observadas.

### ***Análisis de los Datos***

Las técnicas de análisis y procesamiento de datos permiten desplegar los resultados, recomendaciones y conclusiones de la investigación. Para realizar esta actividad se hace uso de la estadística. El análisis de los resultados se realiza con el uso del paquete estadístico SPSS versión 10.0 para Windows.

### ***Técnica de Confiabilidad***

El instrumento N° 01 aplicado contemplo una parte de las respuestas de tipo dicotómicas y la otra de tipo policotómicas. El instrumento se sometió al procedimiento de Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento, y produce valores que oscilan entre 0 y 1, el coeficiente de 0 es nula confiabilidad, y 1 es máxima confiabilidad.



El instrumento N° 2 aplicado al organismo fue de tipo entrevista, realizado al secretario ejecutivo de la S.I.O.T el cual tiene a su cargo las actividades de gerencia del organismo y por lo tanto la supervisión de los diferentes departamentos como muestra el organigrama de la institución.

### *Técnicas de Validez*

Para determinar la validez de los instrumentos diseñados, ambos fueron sometidos al juicio de un grupo de expertos en el tema a investigar, previa elaboración de una escala valoración de cada uno de los ítems utilizados para la recolección de los datos.

### **Resultados de la Investigación**

La información obtenida de los empresarios del sector construcción se procesó aplicando el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 10.0 for Windows. El análisis se realizó considerando la información cuantitativa correspondiente a cada ítem a la luz de los fundamentos y enfoques que conforman el marco teórico, con el propósito de inferir posibles razones o explicaciones que justifiquen los valores cuantitativos estimados (porcentaje calculados).

A continuación se presentan los resultados y su correspondiente análisis a través de la triangulación de los resultados arrojados por los instrumentos No 1 y No 2, aplicados a las empresas del sector construcción y al ente gubernamental, triangulación que se refleja por medio de la matriz FODA que se describe a continuación.

### *Fortalezas*

- Existencia de un contrato formal que rige la relación entre las partes.
- Existencia de la SEDE de SIOT donde se asignan los contratos.
- Disponibilidad de una normativa a través de la cual se establecen las condiciones generales de contratación para la ejecución de obras.
- Empresas contratistas con sede en Barinas.



- Presupuesto de SIOT para la ejecución de las obras.
- Presupuesto disponible para capital de trabajo en las empresas contratistas.
- Capacidad de comunicación entre los gerentes de las empresas contratistas y el representante de SIOT.

### ***Debilidades.***

- Baja capacidad de negociación entre los gerentes de las empresas contratistas y los representantes de SIOT.
- Desempeño gerencial deficiente de los gerentes de las empresas contratistas.
- Demoras de SIOT en el pago de las obras contratadas y concluidas.
- Demora de las empresas contratistas para entregar las obras en el tiempo exigido.
- Baja motivación del personal de SIOT responsable de supervisar las obras contratadas.
- Baja motivación del personal de las empresas contratistas responsable de ejecutar la obra.
- Bajos salarios pagados al personal que labora en las empresas contratistas.
- Bajos salarios pagados al personal de SIOT encargado de la inspección y control de las obras contratadas.
- Preferencias de SIOT por ciertas empresas a la hora de conceder los contratos de obras.
- Ausentismo laboral del personal que trabaja en la ejecución de las obras.

### **Amenazas**

- Incremento en los precios de los materiales de la construcción.
- Incremento de los salarios por contratación colectiva
- Escasez de materiales importados por restricción de las importaciones.
- Escasez de materiales por cierre de empresas comerciales dedicadas a la venta de materiales para construcción.



- Fenómenos naturales (lluvias ocasionadas por ondas tropicales) que afectan el desarrollo regular de las obras.
- Paralización de pagos de obras en ejecución por efecto de campañas electorales.
- Inseguridad.

### *Oportunidades*

- Existencia de obras rurales y urbanas presupuestadas que representan necesidades de la comunidad.
- Disponibilidad de recursos económicos de organismos bilaterales para construcción de obras del municipio Barinas.
- Oferta de cursos de capacitación gerencial y técnica ofrecidos por Universidades y Colegios de profesionales.
- Oferta de préstamo a bajas tasas para capital de trabajo ofrecidos para instituciones bancarias públicas y privadas.
- Apertura de empresas nuevas que ofrecen ofertas en precios de materiales de construcción.
- Políticas oficiales que favorecen la concesión de recursos económicos para obras prioritarias para el desarrollo del municipio.

Estos resultados se evidencian además en el siguiente esquema de causa- efecto



Gráfico 1: Diagrama Causa – Efecto  
Fuente: La Autora (2018)



### **Discusión de los Resultados**

#### *Instrumento aplicado a las empresas Constructoras*

De los resultados arrojados por la aplicación del instrumento a las empresas Constructoras, se puede inferir que en todas las empresas encuestadas sus directivos no tienen claridad sobre la importancia de aplicar planes de uso único, que no son más que tipos de planes que se realizan con un solo propósito para el logro de un objetivo específico, dentro de un periodo de tiempo establecido.

En los planes de uso único se incluyen los presupuestos, los proyectos y los programas. La adopción de planes de uso único bien concebidos refleja una buena praxis de la gerencia de las empresas que los llevan a cabo. Por lo cual sería muy productivo que sea considerada su implantación de parte de aquellas empresas que aún están planeando hacerlo.

De estos resultados se infiere además, que las empresas que utilizan la entrega de un bono de participación de beneficios, como instrumento de motivación a sus empleados, sus directivos están conscientes de la importancia que significa la motivación laboral de su personal como factor que influye en el rendimiento de las tareas y consecución de los objetivos organizacionales.

Es importante reflexionar en el caso de las empresas que no aplican ningún tipo de instrumento, que contribuya a motivar al personal en la ejecución de su labor, pudiera correr ciertos riesgos tales como la renuncia a la empresa de dicho personal en la búsqueda de mejores beneficios, máxime en el mercado actual donde la información es el pan de cada día, es natural que cualquier ciudadano tienda a buscar trabajo en determinadas organizaciones donde puedan gozar de mejores beneficios que le permitan optimizar su calidad de vida.

Según los resultados obtenidos el personal que labora en algunas de las empresas contratistas, y algunos de los responsables de la labor de inspección no se sienten suficientemente motivados en el cumplimiento de su trabajo, lo cual afecta la ejecución y supervisión regular de las obras.



La falta de motivación de los recursos humanos responsables de la ejecución e inspección de las obras se debe, entre otras razones, a: la baja remuneración que reciben, a la ausencia de una política de incentivos al personal y a la ausencia de una política de capacitación.

El personal técnico que labora en las empresas contratistas y el personal que labora en la SIOT, responsable de la inspección de obras, requieren cursos de capacitación sobre: motivación, autoestima, y aspectos claves relacionados con la construcción de obras, control de calidad, e inspección que contribuyan a una culminación exitosa de las obras por parte de las empresas contratistas, y a una excelente labor de seguimiento e inspección por parte de SIOT

### ***Resultados de la Encuesta Aplicada al Ente Gubernamental (S.I.O.T.)***

El organismo posee la visión y misión declarada aun cuando no las tiene visibles dentro de las dependencias.

Posee un organigrama, más no posee manuales de funcionamiento propios sino los inherentes a las actividades que realizan como son normas COVENIN, procedimientos de la administración pública entre otras.

El ente gubernamental para motivar a su personal utiliza los reconocimientos y en algunas ocasiones los cursos de mejoramiento profesional

Estos instrumentos se aplican al personal fijo, dejando por fuera al personal contratado o eventual de las diferentes áreas de trabajo sobre todo en el departamento de inspección que es el encargado de hacer seguimiento a las obras.

Entre las acciones que ejecuta en el momento de liderar una situación están el poner en acción a los empleados y acelerar su trabajo; resolver las diferencias que puedan surgir en las diferentes instancias de la organización

Los instrumentos mas utilizados para la comunicación están: Instrumentos escritos (actas, memorando, informes), reuniones formales y carteleras, los cuales no son suficientes.



El ente utiliza controles de tipos concurrentes e históricos, seguimiento que se hace a través de la contraloría interna del organismo la cual hace chequeos de tipo posterior a la realización de los proyectos.

El instrumento utilizado para medir el tiempo de ejecución de los proyectos es frecuentemente el Programa PERT-CPM, siendo el mismo que se le pide a las empresas para contratar con S.I.O.T. De los proyectos programados solo se ejecutaron en el tiempo previsto entre el 20% y el 60%.

Los requisitos que deben cumplir las empresas para ser contratadas por el S.I.O.T. están contemplados en el Registro Nacional de Contratista figurando entre ellos el Registro de Comercio donde se verifica que es una empresa dedicada al ramo y cuál es su capital de trabajo; la clasificación correspondiente realizada por registro nacional de contratista; inscripción y solvencia en los diferentes organismos como son el INCE, el IVSS Y el SENIAT, estos requisitos son a veces engorrosos para algunos contratista que no poseen personal capacitado en este tipo de tramite .

El representante de SIOT entrevistado considera además, que es importante que las empresas contratadas para la ejecución de obras, en el municipio Barinas, tengan un buen desempeño gerencial basado en el cumplimiento exitoso de las funciones de planificación, organización, dirección y control.

De los resultados arrojados se infiere que SIOT esta consciente de la importancia que significa contratar empresas exitosas en su desempeño gerencial ya que de esa manera tendrá garantizado los resultados esperados.

Por otra parte el directivo entrevistado considera que el desempeño gerencial de las empresas contratistas guarda relación con el proceso de gestión de SIOT, específicamente cuando se trata de desempeño exitoso que se manifiesta en el cumplimiento también exitoso de las obras contratadas. Este logro significa para SIOT entregar a la comunidad obras prioritarias bien ejecutadas que contribuirán a elevar el nivel de vida de los ciudadanos.



Así mismo de esta entrevista se infiere que el desempeño gerencial de las empresas contratistas es clave para las empresas porque les permite alcanzar sus objetivos organizacionales, cumplir con los compromisos adquiridos con el estado, tener la posibilidad de ser contratadas en futuras oportunidades y fortalecer vínculos con el ente contratante, y este a su vez desarrollar un proceso de gestión mas productivo traducido en beneficio sociales para la comunidad el municipio Barinas.

Con base a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos a las empresas constructoras y al organismo contratante y al análisis de los mismos, se hace necesario el diseño un plan de gestión estratégica que contribuya a optimizar el desempeño gerencial de las empresas del sector construcción y el proceso de gestión del Gobierno Regional, representado por S.I.O.T, específicamente en el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura del Estado Barinas.

Desde el punto de vista teórico el diseño del Plan Estratégico para optimizar la relación entre SIOT y las empresas contratistas se fundamentan en las teorías y aportes conceptuales sobre Gerencia Estratégica y Administración, los cuales suministran los insumos y herramientas para formular, ejecutar, controlar y valorar las acciones que permitirán el logro de los objetivos establecidos.

Desde el punto de vida practico el plan se fundamenta en los resultados obtenidos a la aplicación de una entrevista a SIOT, en cuestionario a las empresas constructoras, la elaboración de la matriz FODA en la cual se incluyen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en cuanto a: comunicación, disponibilidad de recursos; motivación y remuneración de los recursos humanos; objetividad; supervisión; control y ejecución optima de las obras.



### Plan estratégico SIOT-Empresas Contratistas

Cuadro N° 01

MISION	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	RESPONSABLES
Fortalecer vínculos entre el ejecutivo y las empresas en la contratación y ejecución de obras para beneficio de la comunidad del municipio Barinas.	Cumplir con el proceso de contratación y ejecución de obras rurales y urbanas basándose en la comunicación permanente; la disponibilidad de recursos, la motivación y remuneración adecuada de los recursos humanos; la supervisión y control adecuado de las obras en ejecución; y cumplimiento oportuno de las obligaciones.	Comunicación permanente entre SIOT y en las empresas contratistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer en SIOT una sala situacional sobre el seguimiento del avance de las obras contratadas.</li> <li>-Celebrar reuniones quincenales.</li> </ul>	Directivos de SIOT y representantes de las empresas contratistas
		Motivación de los recursos humanos que laboran en SIOT y en las empresas contratistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar ficha personal de cada trabajador para chequear su nivel de instrucción</li> <li>- Diagnosticar las necesidades de capacitación gerencial y técnica del personal.</li> <li>-Contratar cursos de actualización profesional para el personal según la necesidad detectadas en los diagnósticos.</li> <li>- Llevar fichas de seguimiento para controlar los resultados de capacitación</li> <li>- Implementar técnicas de motivación permanentes.</li> </ul>	Directivos de SIOT y representantes de las empresas contratistas
		Remuneración de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicar adecuadamente al personal en el tabulador actual de salarios</li> <li>- Pagar salarios ajustados al desempeño del cargo y a las disposiciones actuales vigentes.</li> <li>- Considerar planes de clasificación de cargos y de incentivos económicos para el personal.</li> </ul>	Directivos de SIOT y representantes de las empresas contratistas
		Disponibilidad de recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar presupuestos de acuerdo a las necesidades.</li> <li>- hacer ajustes presupuestarios considerando la inflación del momento</li> <li>- Hacer los pagos que corresponden a cada partida, evitando la desviación de los recursos.</li> </ul>	Directivos de SIOT y representantes de las empresas contratistas



Continuación...

MISION	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	RESPONSABLES
		Supervisión y control de obras en ejecución.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar reuniones conjuntas para establecer acuerdos sobre programas de seguimiento y control.</li><li>- Mantener buenas relaciones de comunicación durante la ejecución de las actividades de seguimiento y control.</li><li>- Utilizar formatos de seguimiento y control que garanticen la calidad de las obras y que sean reconocidos por ambas partes.</li><li>-Utilización de sistemas computarizados que permitan un mayor y efectivo control de las obras en cuanto a los recursos y el tiempo ,como por ejemplo el programa PROJECT</li></ul>	Directivos de SIOT personal técnico de SIOT y representantes de las empresas contratistas
		Disciplina en la ejecución, culminación y cierre de obras.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinar la utilización adecuada de los recursos en cada fase de la obra.</li><li>- Diseñar planes de contingencia que permitan cumplir a cabalidad con la obra contratada.</li><li>- Suministrar la información correspondiente al proceso de inspección y control</li><li>- Trabajar proactivamente para cumplir con los objetivos exigidos en el contrato de obra.</li><li>. Cancelar los pagos parciales y finales oportunamente.</li></ul>	Directivos de SIOT y representantes de las empresas contratistas. personal técnico de SIOT Personal técnico de las empresas contratistas.

Fuente: La Autora (2018) Barinas

Con respecto al plan estratégico propuesto es importante considerar que existen dos etapas como son su formulación y su implementación, siendo necesario para estudios posteriores, establecer indicadores que mida en un tiempo determinado el éxito del objetivo planteado como es el fortalecer vínculos entre el ejecutivo y las empresas en la contratación y ejecución de obras para beneficio de la comunidad del municipio Barinas.



Así mismo se considera importante para futuras investigaciones medir los factores del clima organizacional que influyen en la motivación de los trabajadores de ambas instituciones como son las empresas Constructoras y el SIOT; siendo la falta de motivación uno de los elementos arrojados en los resultados de los instrumentos aplicado en la investigación realizada.

### Conclusiones

Con base a los objetivos propuesto se llegaron a las siguientes conclusiones:

En lo referente al estudio del desempeño gerencial de las empresas del sector construcción durante el periodo 2015 – 2017, con el instrumento N°1 aplicado se pudo detectar que las empresas del sector construcción, que son controladas por la SIOT, en su proceso de desempeño gerencial requieren de ciertos lineamientos técnicos que les sirvan de apoyo en la ejecución de las funciones de planificación, organización, dirección y control, ya que adolecen de elementos claves que caracterizan al deber ser y se refleja en el incumplimiento de metas y en la baja motivación de los empleados , entre otros factores.

Así mismo del instrumento aplicado a la Secretaria de Ordenamiento Territorial (SIOT) se puede detectar que dicho organismo en la ejecución de su proceso de gestión, el mismo no está totalmente apegado a los lineamientos establecidos en el Deber Ser, prevaleciendo en su lugar la ejecución de acciones no programadas que obedecen a directrices de última hora que por lo general son de carácter político.

En cuanto a la incidencia del desempeño gerencial de las empresas del sector construcción en la gestión del gobierno Regional del estado Barinas, específicamente a través de la S.I.O.T. en el periodo analizado, se puede concluir que el desarrollo gerencial de las empresas contratistas, traducido en el cumplimiento eficiente de las funciones de planificación, organización, dirección y control guarda relación con el proceso de gestión de SIOT, específicamente en que el mismo garantizará el cumplimiento exitoso de las obras contratadas y ello significará, a su vez, el



cumplimiento efectivo de SIOT con la comunidad en la entrega de obras de buena calidad que contribuirán a elevar el nivel de vida de los ciudadanos.

Por todas las razones expuestas y con base a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos a las empresas constructoras y al organismo contratante se hizo necesario el diseño un plan de gestión estratégica que contribuya a optimizar el desempeño gerencial de las empresas del sector construcción y el proceso de gestión del Gobierno Regional, representado por S.I.O.T.

Para diseñar el plan fue necesario identificar las debilidades y fortaleza de ambas organizaciones en el seno de las cuales subyace el proceso de relación contratante-contratista, la determinación de amenazas y oportunidades, el establecimiento de los objetivos, las estrategias y las metas.

La gerencia estratégica se concibe como un enfoque objetivo y sistémico para la toma de decisiones en una organización; un intento para organizar información cualitativa y cuantitativa de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

### Referencias

- Camacaro, M. (2018) **Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela**. ULA
- Chiavenato, I (2002) **Administración en los Nuevos Tiempos**. Colombia. Editorial McGraw- Hill.
- Código de Comercio (1983). **Gaceta oficial de la República bolivariana de Venezuela**, (extraordinario). Diciembre 21, 1955.
- Condiciones generales de contratación para la construcción de obras con el estado. Decreto N° 1417. Agosto 30, 1991
- Constitución Nacional de la República de Venezuela (1999). **Gaceta oficial de la República bolivariana de Venezuela, 36.860**.(extraordinario). Diciembre 30, 1999.
- Dávila, C. y Guevara, L.(2001) **Teorías organizacionales y Administración** (2da Edición).C. Mc Graw Hill.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2003) **Metodología de la Investigación**. (3ra Edición).Colombia. Mc Graw Hill.
- Ley de contratación pública **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39503**. Septiembre 6, 2010.

**Norma venezolana COVENIN del sector construcción (2000-II 92)**



Peña, M., Díaz, M. & Olivares, M. (2015) **Diagnóstico del Clima Organizacional Promotor de Estrategias Gerenciales en las Pequeñas Empresas de la Industria Metal- Mecánica.** Revista Internacional Administración & Finanzas, The Institute for Business and Finance Research, vol. 8(5), pages 15-24.

Prieto, J. (2004) **La Gestión Estratégica Organizacional** Eco ediciones

Rangel, M. (2001). **Dinámica del Proceso de Investigación Social.** Barinas. UNELLEZ

Reyes, A. (2007) **Administración Moderna** Editorial Limusa

Tamayo y Tamayo, M. (2000). **El proceso de la investigación científica.** México. Editorial Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2017). **Manual de trabajos de grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas. UPEL.