



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL**  
**COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**  
**TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**



HD39  
761443

**SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO, PARA LAS UNIDADES  
ADMINISTRATIVAS REGIONALES, ADSCRITAS A LA DIRECCIÓN  
EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA EN LA REGIÓN ANDINA**

**Autora: Lcda. Luz Marina Méndez**

**C.I. N°: 5.790.413**

**Trujillo, 07 de Marzo de 2014**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL  
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**



**SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO, PARA LAS UNIDADES  
ADMINISTRATIVAS REGIONALES, ADSCRITAS A LA DIRECCIÓN  
EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA EN LA REGIÓN ANDINA**

Trabajo especial de grado como requisito parcial para optar por el título de  
Magíster en Administración Mención Gerencia

**Autora: Lcda. Luz Marina Méndez**

**C.I. N°: 5.790.413**

**Tutor: Dra. Omaira García**

**Trujillo, 07 de Marzo de 2014**

## DEDICATORIA

*A Dios, por brindarme sabiduría, amor y paciencia.  
A mis padres, por educarme y enseñarme valores.  
A mi esposito, por haber compartido los días más felices de mi vida.  
A mis hijos, fuente de amor y de esperanza.  
A mis hermanos, por su incondicional apoyo.  
A mis sobrinos, por llenar de alegría mi vida.  
A mis amigos, por siempre estar presentes.  
A todos ellos, gracias... Muchas gracias.*

*Luz Marina Méndez B.*

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## AGRADECIMIENTO

*Esta meta no es fruto de un simple trabajo individual, sino el resultado de una suma de apoyos y esfuerzos a lo largo de muchos meses. A todas las personas que, aunque no sean conscientes de ello, han hecho posible finalizar esta tesis, mil gracias de corazón:*

*A Dios, creador del universo y dueño de mi vida que me permite construir otros mundos mentales posibles, por darme la oportunidad de vivir, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A la Ilustre Universidad de los Andes por recibirme como su hija y verme crecer como persona y profesional.*

*A Mis padres, (Carmen y José Gregorio), porque a ellos les debo todo lo que soy y siempre serán mi referencia en la vida, se que desde el cielo me acompañaron como siempre en éste nuevo reto, son las personas que más admiré y amé los extraño.*

*A Mi esposito, Edik quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante, por enseñarme que no hay límites, que lo que me proponga lo puedo lograr y que solo depende de mi, dejándome meses antes de ver culminada mi meta, se que desde el seno de Dios nuestro padre también lo estás compartiendo. Gracias por haberte cruzado en mi camino cuando más te necesitaba. Te amo...*

*A mis hijos, José Manuel y Miguel quienes son el motivo y la razón que me han llevado a seguir superándome. Quiero también dejar a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo lograr. Adelante mis niños.*

*A mis hermanos: Dalia, José Gregorio y Migdalia gracias por su apoyo incondicional.*

*A mis sobrinos, Mariastrid, Maricarmen, Leodalis, Gènesis, Adriana José Leonardo y José Daniel, gracias por existir y llenar de alegría mi existencia.*

*A Mi tutora, Dra. Omaira García, por guiarme a lo largo de estos meses de duro trabajo y cederme parte de ese tiempo que no le sobra.*

*En la vida hay maestros que marcan y yo siempre llevaré conmigo a Omaira, María Eugenia, Silvana, Walevska, Carolina, Luís y Jorge; gracias por compartir sus conocimientos.*

*A todos y cada uno de mis compañeros y amigos de grupo muy especialmente a William, Simón, Miriam, Antonio y Johana.*

*Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.*

*Luz Marina Méndez B.*  
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	pp. iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	12
Sistematización del Problema.....	12
Objetivos de la Investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación de la Investigación.....	13
Delimitación de la investigación.....	14
<b>II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
Antecedentes de la Investigación.....	16
Bases Teóricas.....	20
Sistema de Control Administrativo.....	20
El Control como Fase del Proceso Administrativo.....	21
Control Administrativo.....	25
Ciclo del Control Administrativo.....	26
Amplitud del control.....	32
Tipos de Control Administrativo.....	40
Dirección Ejecutiva de la Magistratura.....	43
Sistema de Variable.....	46
Definición Conceptual de la Variable.....	46
Definición Operacional de la Variable.....	46
Coherencia interna.....	48
Operacionalización de la Variable.....	51
<b>III MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>52</b>
Tipo de Investigación.....	52
Diseño de la Investigación.....	53
Población.....	57
Técnica e Instrumento para la Recolección de Datos.....	59
Validez del Instrumento.....	59
Confiabilidad del Instrumento.....	60
Técnicas de Procesamiento y Análisis de datos.....	62

Procedimiento de la investigación.....	63
<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
Análisis y Discusión de los Resultados.....	66
Análisis Global de los Resultados.....	87
<b>V PROPUESTA.....</b>	<b>97</b>
Introducción.....	97
Fundamentación Legal y Teórica.....	98
Objetivos de la Propuesta.....	103
Objetivo General.....	103
Objetivos Específicos.....	103
Justificación de la Propuesta.....	104
Elementos de la Propuesta.....	105
Desarrollo de la Propuesta.....	107
Factibilidad de la Propuesta.....	115
<b>VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>116</b>
Conclusiones.....	116
Recomendaciones.....	117
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>122</b>
A Instrumento de Recolección de Datos.....	123
B Constancia de Validación.....	127
C Confiabilidad del Instrumento.....	131

www.bdigital.ula.ve

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Operacionalización de la Variable Sistema de control.....	51
2 Escala de Interpretación del Coeficiente Alpha de Cronbach.....	61
3 Guía de interpretación de datos.....	65
4 Resultados del indicador establecimiento de estándares.....	66
5 Resultados del indicador observación del desempeño.....	69
6 Resultados del indicador comparación del desempeño real con el esperado.....	71
7 Resultados del indicador acción correctiva.....	73
8 Resultados del indicador estratégico (A largo plazo).....	75
9 Resultados del indicador táctico (A mediano plazo).....	77
10 Resultados del indicador operacional (A corto plazo).....	79
11 Resultados del indicador control preliminar.....	81
12 Resultados del indicador control concurrente.....	83
13 Resultados del indicador control posterior.....	85
14 Resultados globales de la dimensión ciclo del control administrativo.....	87
15 Resultados globales de la dimensión amplitud del control administrativo.....	89
16 Resultados globales de la dimensión tipos de control administrativo.....	92
17 Resultados globales de la variable sistema de control.....	94
18 Fundamento legal: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2001).....	98
19 Fundamento legal: Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005).....	99
20 Fundamento legal: Normas Generales de Control Interno (1997).....	100
21 Sistema de Control Administrativo.....	108
22 Actividades implícitas en cada tipo de control administrativo.....	114

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Fases del control administrativo.....	27
2 Amplitud del control administrativo.....	36
3 Tipos de control administrativo.....	42
4 Ciclo holístico de la investigación.....	55
5 Resultados del indicador establecimiento de estándares.....	67
6 Resultados del indicador observación del desempeño.....	69
7 Resultados del indicador comparación del desempeño real con el esperado.....	71
8 Resultados del indicador acción correctiva.....	73
9 Resultados del indicador estratégico (a largo plazo).....	75
10 Resultados del indicador táctico (a mediano plazo).....	77
11 Resultados del indicador operacional (a corto plazo).....	79
12 Resultados del indicador control preliminar.....	81
13 Resultados del indicador control concurrente.....	83
14 Resultados del indicador control posterior.....	85
15 Resultados globales de la dimensión ciclo del control administrativo.....	87
16 Resultados globales de la dimensión amplitud del control administrativo.....	90
17 Resultados globales de la dimensión tipos de control administrativo.....	92
18 Resultados globales de la variable sistema de control.....	94
19 Bloques del sistema de control administrativo.....	106



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL  
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO



**SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO  
PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS REGIONALES, ADSCRITAS A  
LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA EN LA REGIÓN  
ANDINA**

Autora: Lcda. Luz Marina Méndez  
Tutor: Dra. Omaira García  
Año: 2014

**RESUMEN**

El control administrativo, recurrentemente se relaciona con actos comprobatorios acerca de que todo ocurra conforme a regulaciones preconcebidas con principios admitidos. La estructura de un sistema de control resalta caminos para determinar las faltas y errores a fin que éstos se puedan subsanar y evitar; principalmente resalta la ruta de lo correcto. Sobre la base de algunas nociones teórico-prácticas acerca de la concepción y ejercicio del proceso de control, se fijó como objetivo general de la presente investigación, el diseño de un sistema de control administrativo para las Unidades Administrativas, adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura. Siguiendo una investigación proyectiva de tipo proyecto factible, con un diseño de campo, no experimental; para lo cual se seleccionó una población representada por miembros de las Unidades Administrativas Regionales adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura de Táchira, Mérida y Trujillo, a quienes se les aplicó un cuestionario de 32 ítems a escala likert, validado por constructos teóricos y expertos en el área del Control Administrativo; los resultados fueron procesados por medio de la estadística descriptiva. En conclusión, se viabiliza el establecimiento de elementos de un nuevo sistema de control, centrado en los aspectos de entrada, proceso y salida del sistema, a fin de optimizar la evaluación y control que permita mejorar el desempeño de la entidad.

**Descriptores:** Control Administrativo. Dirección Ejecutiva de la Magistratura. Subsistemas. Amplitud. Unidades Administrativas

## INTRODUCCIÓN

La actividad básica del ejercicio de una gerencia efectiva está ligada a responsabilidades de control; éste se relaciona con posiciones jerárquicas de decisión y mando que tienen como principal filosofía, la prevención, la corrección y la minimización de las variaciones respecto del nivel de desempeño especificado en la misión y los planes derivados. Dentro de la definición de control es importante expresar que el mismo se ejecuta de manera específica dependiendo de la dimensión del trabajo que es objeto de control; al respecto, existen grandes dimensiones de trabajo que son objetos de control.

Estas dimensiones de trabajo o desempeño administrativo otorgan al control ciertos componentes que son básicos o esenciales. En primer lugar, se debe definir exhaustivamente un proceso de supervisión de las actividades realizadas; en segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados; en tercer lugar, el control administrativo está unido al conjunto de tácticas muy concretas de corrección de errores o desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas. Y en cuarto lugar, es básico o esencial vincular el control administrativo con una acción por demás de gran efectividad estratégica como es planificar actividades y diseñar objetivos puntuales y alcanzables, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En función a los elementos que lo conforman, se puede definir el control administrativo como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente; asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional, con propósitos de rectificación oportuna

mediante la re-planificación asertiva de los procesos y programas de funcionamiento.

Desde el ámbito del sector público, el control administrativo constituye un eslabón fundamental en el alcance del papel que ha sido otorgado al gobierno nacional, y por ende a cada uno de los organismos que forman parte del mismo; como lo son las Unidades Administrativas Regionales adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura. Razón por la cual surge el interés de llevar a cabo esta investigación, cuyo objetivo general fue diseñar un sistema de control, para las Unidades Administrativas, adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Como parte de los deberes del sector público en Venezuela, se da paso a la rendición de cuentas, en el año 1999 y, en un todo de acuerdo al marco legal al cual se adhieren los órganos de competencia del poder público un conjunto de leyes aprobadas en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Del Sistema Nacional de Control Fiscal (2005). Ello constituye una necesidad institucional debido a que para el ejercicio de la labor pública está prevista la contraloría social, la cual requiere de transparencia y rendición de cuentas para su viabilidad.

Una herramienta para viabilizar esa rendición de cuentas lo provee la administración, a través de este proceso el control administrativo, entendido como conjunto de actividades realizadas por instituciones competentes para lograr, mediante sistemas y procedimientos diversos, la regularidad y corrección de la administración del patrimonio público. Como función del Estado, está distribuido entre diversas entidades de Derecho Público, que realizan actividades de la más variada índole, de acuerdo con la estructura y naturaleza que les es propia.

El control administrativo como un mecanismo de apoyo gerencial, está orientado hacia el logro de propósitos de corto, mediano y largo plazo; Además, provee una garantía razonable del logro de los objetivos y las metas organizacionales. El seguimiento de un adecuado proceso de control administrativo, alerta y reporta oportunamente acerca de la variación de los

niveles de rendimiento de una gestión, y tiene como ventaja el canalizar la conversión en positivo de indicadores de desempeño o de gestión.

En este sentido, el control puede ser apreciado dentro de dos grandes acepciones, una acepción limitada y una acepción amplia. Desde la acepción limitada, el control se concibe como la comprobación a posteriori de los resultados, de los objetivos planteados por los niveles directivos, donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la acepción amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad; bajo esta dimensión el control administrativo, es función de todo ejecutivo, desde el gerente hasta el capataz, asegurar que todo lo que se hace es lo que se planeó bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional, pues parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

El control administrativo puede entenderse como el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, pues consiste en comprobar si todo ocurre conforme a lo programado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. El control desde la perspectiva de la administración tradicional, forma parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización, dirección y supervisión, y se destaca como el conjunto de medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, que permite visualizar las determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar, avalar su desempeño y orientar las decisiones.

Dentro de la definición de control es importante expresar que el mismo se ejecuta de manera específica dependiendo de la dimensión del trabajo que es objeto de control. Para Robbins y DeCenzo (2009) el control se define

como la regulación de actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Según Daft (2009), los ejecutivos crean sistemas de control compuestos de cuatro pasos claves, referidos a, el establecimiento de normas de desempeño, la medición del desempeño administrativo, la comparación del desempeño con las normas establecidas y la toma de medidas correctivas.

En cuanto al establecimiento de normas de desempeño, los directivos en el plan estratégico global definen las metas de los departamentos en términos operacionales específicos que incluyen una norma de desempeño con la cual comparar las actividades. Los directivos habrán de evaluar rigurosamente lo que van a medir y cómo lo van a medir; han de definirse con claridad y exactitud estos aspectos sujetos a control, de modo que tanto los ejecutivos como los subordinados determinen si están cumpliendo con las expectativas.

En relación a la medición del desempeño administrativo, en términos generales, las organizaciones preparan reportes formales de medidas cuantitativas del desempeño, que los ejecutivos revisan diaria, semanal o mensualmente; esas medidas deben relacionarse con las normas fijadas en el paso anterior o sea en el establecimiento de estándares. Con base a la comparación del desempeño con las normas establecidas, se cotejan las actividades con las normas del desempeño; y cuando los ejecutivos leen los informes se dan cuenta si el desempeño cumple con las normas, si las supera o si no las alcanza.

En la toma de medidas correctivas, los ejecutivos determinan los cambios necesarios; y de acuerdo al enfoque tradicional del principio de jerarquía de la corriente administrativa mecanicista- científica representada por Taylor y Fayol (citado por Chiavenato, 2007) expresado en la fórmula “arriba abajo”, ejercitan su autoridad formal para realizarlos; asimismo, alientan a los subordinados para que pongan más empeño, para que

rediseñen el proceso y colaboren con ellos para determinar las medidas correctivas que se requieran.

De acuerdo a Robbins y Decenzo (2009) en la realización del control administrativo se ejercen tres principales tipos de control; el referido al control preliminar, el concurrente y el control posterior. El control preliminar se refiere al control aplicado para evitar problemas esperados, incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad. El control concurrente es aquel que se aplica al mismo tiempo que ocurre la actividad, permitiendo que los gerentes corrijan los problemas antes de que resulten costosos. Mientras que el control posterior se lleva a cabo después de la acción, con las situaciones o eventualidades que una vez realizada la faena, resulten como defectuosas o menos exitosas.

Esta concepción convencional del control, señala en el Art.1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Del Sistema Nacional de Control Fiscal (2005) donde se deja claro que, éste constituye un eslabón fundamental en el alcance del papel otorgado al sector público y por ende a cada uno de los organismos que forman parte del mismo. No obstante, respecto al control administrativo Paredes (2006) alega que se han percibido una serie de circunstancias que atentan contra la efectividad de los procesos de la administración pública, los cuales han estado inmersos en el establecimiento de controles cruzados, fragmentación de la autoridad superior en torno a funciones y no a procesos integrados.

Si se parte de la base de que el control administrativo asegura que la actividad controladora sea evaluada y modificada de acuerdo a decisiones correctivas basadas en la evaluación, entonces se puede decir que muy pocos de los llamados sistemas de control en la administración pública, realmente controlan, pues no realizan ni mantienen en forma permanente, el establecimiento de estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño real con el esperado y acción correctiva, o sea todo el ciclo

del control administrativo, durante un mediano o largo plazo. Según Pimentel (2008) en los pocos casos en que se completa el ciclo de control, se vuelve obsoleto, aunado a ello, los criterios para tomar decisiones correctivas pierden vigencia considerable, además, los cambios de personal administrativo, introducen nuevas expectativas, y con ellos, nuevos criterios de decisión.

Por esta razón, los mecanismos de control tienden a convertirse a largo plazo, en instrumentos ineficaces problemáticos, en lugar de herramientas para la mejora de la gestión. Dicho de otra manera, los esfuerzos por mantener sistemas de control administrativos han sido mal dirigidos, se insiste en seguir patrones poco eficaces, pues es innegable que el control administrativo es necesario y debe ser sistemático, debido a la poca conciencia en que sus fallas no son casuales, sino que en muchos casos estos problemas son inherentes al control o consecuencias de implantar sistemas de control en ambientes poco favorables para su eficacia. (Pimentel, 2008).

A criterio de Bonnemaison (2007), el problema del control administrativo en el sector público podría justificarse en parte por las deficiencias internas en el desarrollo de los procesos administrativos, incidiendo éstos directamente en el incumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los planes. Este sector presenta como debilidad el uso de sistemas administrativos inadecuados y en algunos casos ausencia de estos, los cuales no permiten conocer claramente su situación financiera ni el resultado real de sus operaciones, acumulando informaciones irreales en sus registros, aunado a retraso en la producción de información administrativa necesaria para la toma de decisión por parte de los responsables de la gestión y para los terceros interesados en la misma, presentación desordenada de información administrativa y la respectiva documentación de apoyo que faciliten el ejercicio del control.

Ante este escenario, las entidades del sector público requieren optar por medidas y procedimientos de control para mejorar y agilizar todos los términos administrativos aplicados dentro de los mismos, reflejan la necesidad de disponer de un sistema de control administrativo que garantice la aplicación de las medidas de control en todas las funciones administrativas, para prevenir fallas y así facilitar el logro de los objetivos previstos. Dentro de este contexto se ubica al Tribunal Supremo de Justicia (TSJ) el cual según lo expuesto en la Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia de la República Bolivariana de Venezuela (2004), constituye parte del Sistema de Justicia, siendo el máximo órgano y rector del Poder Judicial, y goza de autonomía funcional, financiera y administrativa.

En su carácter de rector del Poder Judicial y su máxima representación, al Tribunal Supremo de Justicia (TSJ) le corresponde la dirección, el gobierno y la administración del Poder Judicial, incluyendo la elaboración y ejecución de su presupuesto, así como la inspección y vigilancia de los tribunales de la República y de las Defensorías Públicas, todo de conformidad con la Ley Orgánica del Poder Judicial, el Código de Ética del Juez o Jueza venezolanos. Para cumplir con los preceptos constitucionales, el poder Judicial sufre una transformación; por tal motivo fue creada la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM) la cual persigue la optimización de los procesos, el fortalecimiento del capital humano, la incorporación de nuevas tecnologías, la consolidación de la infraestructura y el desarrollo de una cultura organizacional, en función de prestar un servicio de calidad.

La concepción filosófico-jurídica de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura descansa en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el artículo 253 Ejus-Dem, el cual consagra: "El Sistema Judicial está conformado por el Tribunal Supremo de Justicia, y los demás tribunales que determine la Ley, en el Ministerio Público, la Defensoría Pública, los órganos de investigación Penal, los o las auxiliares y funcionarios o funcionarias de justicia, el sistema penitenciario, los medios alternativos de

justicia, los ciudadanos o ciudadanas que participan en la administración de justicia conforme a la Ley y los abogados o abogadas autorizados para el ejercicio”.

Existe una desconcentración de la administración, la cual es un modelo que se implantó el 15 de agosto del 2000 según Gaceta Oficial número 37014, en donde se establece la normativa sobre la Dirección Ejecutiva de la Magistratura como órgano auxiliar del TSJ (Tribunal Supremo de Justicia), con la finalidad de que ejerza por delegación, funciones de control y supervisión, la cual inicia sus funciones a partir del 01 de septiembre de ese mismo año. Para ello se crean las Unidades Administrativas Regionales, dependientes de la Dirección Ejecutiva, con el propósito de desconcentrar los servicios administrativos en los circuitos judiciales de provincia, permitiendo a los jueces dedicarse a su labor sustancial, de impartir justicia pronta y cumplida.

Las Unidades Administrativas, son unidades desconcentradas de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, responsables de planificar, dirigir y controlar la gestión administrativa en cada región, mediante la gerencia eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, y el cumplimiento de la normativa establecida, a fin de prestar asistencia técnica, logística y administrativa a las dependencias judiciales adscritas a esa circunscripción judicial.

Entre algunas de las funciones de las Unidades Administrativas Regionales, se tienen: Mantenimiento preventivo y correctivo de las plantas físicas, control y verificación de los procedimientos contables, suministro y distribución de útiles, materiales, mobiliario y equipo, tramitación y cancelación de facturas, mantenimiento, reparación de mobiliario y equipo de oficina y promoción de la capacitación como herramienta para mejorar los conocimientos y aptitudes de los servidores de la Administración Regional a través de la Comisión que se ha conformado para tales efectos en el área administrativa.

Las Unidades Administrativas Regionales, adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región Andina están conformadas por: Unidad Administrativa Regional Táchira, Unidad Administrativa Regional Mérida y Unidad Administrativa Regional Trujillo. En las cuales se realizó un primer contacto con funcionarios pertenecientes a las áreas vinculadas y luego se aplicó un instrumento (encuesta) a las personas relacionadas con las categorías temáticas; se les dio una previa explicación de las características del cuestionario y la importancia de la veracidad en sus respuestas. (Ver Anexo A).

De las respuestas obtenidas en este momento de contacto con la realidad, se evidenció una situación a la cual se le da la calificación de situación problemática, porque señala eventos que se confrontan a los señalamientos del deber ser o de los referentes teóricos-prácticos incorporados como puntos de partida del presente trabajo de investigación.

La situación problemática revela que existe una forma contraria a la establecida en cuanto a las políticas, normas, e informes del desempeño de la empresa, lo cual no permite en su totalidad la revisión de éstas y su aplicación para las futuras acciones correctivas. Se pudo constatar que no se han establecido estándares administrativos que permitan evaluar el desempeño del personal.

De igual manera, se determinó que no existe un registro de estándares que contribuyan al mejoramiento de las operaciones de las unidades que componen la DEM; por lo tanto no se mantiene una base comparativa que sirva como herramienta para el mejoramiento en el desempeño de las unidades, dificultando su verificación y evaluación. Además, los presupuestos se ejecutan sin el requerimiento debido, lo cual trae como consecuencia que los directivos no determinen si operaron dentro de los límites presupuestarios para realizar los ajustes pertinentes y ofrecer así información significativa de cuan eficaz fue la planificación.

Se estiman como causas de esta situación problemática, la deformación en cuanto al ciclo del control, debido a que no existen mecanismos de cumplimiento de las fases del proceso de control administrativo que revelen los respectivos estándares para la comparación del desempeño real con el desempeño esperado. Se aprecia que también hay una situación problemática por la inexistencia de criterios de valoración de la amplitud del proceso de control administrativo; problemática que se da ya que cuanto mayor sea el grado de amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede ejercer sobre ellos, es decir, tal como se da el control administrativo éste no engloba los niveles estratégicos, tácticos y operacionales, áreas éstas que están bajo la discrecionalidad de quien ejerce el control.

Cuando se observa que hay inconsistencia en cuanto a los tipos del control, y que este funciona solo de acuerdo con escasa información recibida, se presume entonces que no se están trabajando con parámetros de calificación y/o ubicación de los tipos de control administrativos que permita la valoración de la amplitud del proceso de control administrativo. En consecuencia el control debería definirse de acuerdo con los resultados que se pretende obtener con base en los objetivos, planes y políticas.

De la observación a este contexto se concreta una problemática referida a que: existe inconsistencia del sistema actual del Control Administrativo en las Unidades Administrativas Región Los Andes; evidenciado por la deformación que presenta el ciclo del control en todos los niveles estructurales.

Para evitar que persista la sintomatología descrita, se considera pertinente diseñar un sistema de control para las Unidades Administrativas, adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, que permita describir las fases que deben seguirse en el proceso de control administrativo, e identificar los tipos de control que deben implementarse durante este proceso y determinar su amplitud. De allí surge la inquietud de investigar sobre un

sistema de control administrativo para estas dependencias administrativas de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura Regional.

Se determinó entonces, en las Unidades Administrativas, adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, como problemática la inconsistencia del actual sistema de control administrativo; evidenciado en la deformación que presenta el ciclo del control en todos los niveles estructurales. Por lo tanto y en vista de todo esto, es conveniente que el sistema de control administrativo sea mejorado por uno más consistente y confiable, que permita conformar un oportuno sistema de control.

### **Formulación del Problema**

¿Cuál es la estructura de un sistema de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura de la región Los Andes?

### **Sistematización del Problema**

¿Cuáles son mecanismos de cumplimiento de las fases del proceso del control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes?

¿Cuáles son los criterios de valoración de la amplitud del proceso de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes?

¿Cuáles son los parámetros de calificación y ubicación de los tipos de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar un sistema de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Formular los mecanismos de cumplimiento de las fases del proceso del control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes
- ✓ Describir los criterios de valoración de la amplitud del proceso de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes
- ✓ Identificar los parámetros de calificación y ubicación de los tipos de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes

### **Justificación de la Investigación**

La presente investigación busca mediante el abordaje sistemático de la teoría y la concreción de los conceptos de Control Administrativo, encontrar explicaciones y soluciones a situaciones internas que afectan el desempeño laboral en las unidades de observación. Para cumplir una etapa diagnóstica, se emplea la técnica de recolección de información (cuestionario), dando a conocer el estado actual del sistema de control para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, el resultado provee un Sistema de Control para las Unidades Administrativas, que contribuyan a mejorar los procesos administrativos, dar servicios de apoyo y mejorar el desempeño estructural; además, el resultado de esta investigación permite encontrar soluciones concretas al actual sistema de control administrativo, se contará con elementos para sugerir recomendaciones que contribuyan a

mejorar los procesos administrativos, dar servicios de apoyo y mejorar el desempeño a manera de hacerlo más adaptado a la realidad, con un alcance regional (interinstitucional) y con capacidad para revelar todas las acciones que se ejecutan.

La importancia del diseño de un sistema de control, radica en que a través de él se puedan resolver aquellos problemas que se prevén para el futuro. Lo que la mayoría de las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, necesitan es un sistema de control que les señale a tiempo para emprender medidas correctivas, los problemas que se puedan presentar si no se hace en el momento algo que impida o minimice su aparición. Esto significa que el control anticipante es una parte fundamental del proceso aplicado a las organizaciones, ya que es absurdo considerar que, mientras la planeación es una observación hacia el futuro, el control es una observación hacia atrás.

### **Delimitación de la investigación**

La delimitación teórica está basada en los constructos de los autores Robbins y DeCenzo (2009), Daft (2009), Melincoff (2008), entre otros; los cuales explican los conceptos de la administración y el control específico, abordando tres componentes, categorías están relacionados con la variable: ciclo, amplitud y tipos de control, las cuales se seleccionaron bajo el criterio de mayor operacionalidad dentro del contexto observado. Este estudio se adscribe a la línea de investigación dinámica organizacional e innovación, con el diseño de un sistema de control para las Unidades Administrativas, adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

El espacio de interés para la investigación está conformado por las Unidades Administrativas Región Los Andes (Táchira, Mérida y Trujillo); siendo los informantes claves el personal vinculado a las áreas de control adscritos a la mencionada organización. El comportamiento de la variable estudiada, comprende el periodo de operatividad del control administrativo

aplicado durante el ejercicio fiscal 2010 en su fase del estudio, y desde Enero 2011 a Diciembre 2012, en su fase de desarrollo y elaboración de la propuesta.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico es un elemento por medio del cual se apoya teóricamente el estudio. Para Ramírez (2007) en este marco usualmente se explican los conceptos y términos relacionados con el problema en estudio. Con base a ello, se presentan los antecedentes de la investigación, el fundamento teórico, el cual va a orientar el estudio en todos sus aspectos, por cuanto determina los fundamentos conceptuales asumidos en esta investigación para examinar la realidad objeto de estudio, asimismo, se presenta la Operacionalización de la variable.

Se hace mención a los antecedentes de la investigación, es decir, a los trabajos que fueron realizados con anterioridad al estudio y que sirven de base para su desarrollo.

#### **Antecedentes de la Investigación**

El entorno cambiante en el que evoluciona la Administración Pública venezolana, determina de forma continua nuevas exigencias en cuanto a control se refiere; en consecuencia se han realizado una serie de significativas investigaciones que sirven como apoyo referencial del estudio a desarrollar:

Escalona (2009) elaboró una investigación para optar al título de Magíster en Gerencia Financiera en la Universidad Rafael María Baralt, titulada "Diseño de un Sistema de Control y Seguimiento de Gestión Basado

en Indicadores para el Área Administrativa del Programa Social Misión Barrio Adentro de la Fundación Proyecto País del Estado Trujillo”, con el propósito de diseñar un sistema de control y seguimiento de gestión basado en indicadores para el área administrativa del programa social Misión Barrio Adentro de la Fundación Proyecto País del estado Trujillo.

Esta investigación fue considerada como aplicación del conocimiento, el cual consistió en un proceso de estudio de un caso real, la metodología empleada se enmarca dentro de los estudios de carácter descriptivo; la estrategia de investigación es mixta, toda vez que se realizó una revisión bibliográfica y documental, así como de campo, recolectando directamente de la realidad las informaciones necesarias para la investigación; utilizando el cuestionario, la entrevista y la observación directa como herramienta y vía para la recolección de los datos.

Tomando como base los resultados obtenidos, y realizado el análisis global, se procedió a diseñar los Indicadores de Gestión de Eficiencia, Eficacia y Economía, como instrumento para el fortalecimiento del sistema de control y seguimiento a las actividades administrativas realizadas en la Misión Barrio Adentro de la Fundación Proyecto País del Estado Yaracuy.

El estudio es de interés a la investigación, dado a que está referido al Sistema de Control y Seguimiento de Gestión Basado en Indicadores para el Área Administrativa, el cual forma parte de la variable en estudio, y puede ser considerado clave en el diseño del sistema de control para las Unidades Administrativas, adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

Umbría (2009) en Trabajo de Grado titulado, “Situación del Control Presupuestario en la Fundación Trujillana de la Salud”. Tuvo como objetivo general Analizar la situación del control presupuestario en la Fundación Trujillana de la Salud. Estuvo apoyada en una investigación de tipo descriptiva, sustentado con las bases teóricas y legales, la población estuvo conformada por 42 empleados adscritos a los diferentes departamentos involucrados en el presupuesto de la institución. La técnica utilizada para la

recolección de datos fue un cuestionario de selección de alternativas, escala de Likert.

Las conclusiones obtenidas por el investigador evidencian la aplicación de los principales tipos de control presupuestario, observándose deficiencias en el control administrativo. La organización rinde cuentas de las operaciones y resultados de la gestión. En cuanto a los factores que inciden o afectan el control presupuestario se encontró la falta de participación y la poca comunicación entre las unidades ejecutoras, lo que trae como consecuencia: desinformación, retraso, y la preparación de un presupuesto inconsistente con las condiciones requeridas de la institución. Igualmente, se observaron debilidades en el cumplimiento de las normas legales establecidas en la Ley Orgánica de la Administración Financiera y los instructivos de cierre del ejercicio fiscal.

El principal aporte de esta investigación se refiere al manejo de la variable control presupuestario, así como las conclusiones obtenidas las cuales fortalecen el planteamiento del problema de esta investigación.

Durán (2008) desarrolló un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Gerencia Financiera en la Universidad Rafael María Baralt, titulado "Sistema de control administrativo en la Unidad de Contraloría interna de INVITRAP", con el objetivo general de proponer un Sistema de Control Administrativo en la Unidad de Contraloría Interna del Instituto de Vialidad y Transporte del Estado Portuguesa (INVITRAP). El estudio está fundamentado bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en la investigación de campo de tipo descriptivo, sustentado con las bases teóricas y legales, además de los antecedentes sobre estudios similares anteriormente realizados.

El estudio fue desarrollado en tres (3) fases: en la fase I: el diagnóstico, el contexto población está conformado por nueve (9) empleados adscritos a la Unidad de Contraloría Interna de INVITRAP, siendo estos objetos de aplicación de un cuestionario, el cual consta de nueve (9) preguntas con

respuestas dicotómicas de forma cerrada, previamente validado mediante el juicio de tres (3) expertos; dos (2) en administración y uno (1) en metodología, los cuales determinaron su confiabilidad en una prueba piloto con cinco (5) sujetos con características similares a la población en estudio, sometidos a una prueba de confiabilidad (KR20), donde se reporta un coeficiente altamente confiable de 0,98.

Fase II: diseño de la propuesta, sujetos participantes son el Contralor Interno de la Unidad de Contraloría Interna de INVITRAP, el tutor y los autores del proyecto; se aplicó el torbellino de ideas en la técnica e instrumento de recolección de datos. Fase III: trata de la factibilidad de la propuesta, los sujetos participantes son los individuos que se relacionan directamente con la Unidad y los resultados de la factibilidad de la propuesta fueron técnica, operativa, social y económicamente.

Los datos recabados permitieron concluir que en la Unidad de Contraloría Interna de INVITRAP, existe la necesidad de un Sistema de Control Administrativo que garantice la efectividad, eficacia y legalidad de los procesos y operaciones institucionales. Recomendando establecer una planificación organizacional de los gastos que promuevan la actualización permanente de los procesos administrativos.

El trabajo proporciona un apoyo significativo a la presente investigación por cuanto centra su interés en el Sistema de control administrativo, el cual debe fundamentarse en la medición de la efectividad, eficacia y legalidad de los procesos y operaciones institucionales, aplicables en este caso a las Unidades Administrativas, adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

A continuación se da inicio al segundo apartado llamado bases teóricas, conformadas por información vinculada a la variable, sistema de control administrativo, en sus tres dimensiones e indicadores:

## **Bases Teóricas**

Según Chávez (2007) en este apartado se presenta toda la información principal y complementaria relacionada con el tema del proyecto de investigación. Por regla general, se trata de definir conceptos y ampliar los datos e informaciones sobre la problemática abordada y los factores que la constituyen. En efecto, están conformadas por ideas, opiniones, teorías y conceptos aportados por autores reconocidos en el área de control administrativo, lo que sustenta el desarrollo de esta investigación.

### **Sistema de Control Administrativo**

Un sistema de control administrativo según Horngren, Foster y Datar (2007) es una integración lógica de técnicas para reunir y usar información para tomar decisiones de planeación y control, motivar el comportamiento de los empleados y evaluar el rendimiento. Un sistema de control administrativo bien diseñado, da apoyo, coordina el proceso de toma de decisiones y motiva a los individuos de toda la organización para que actúen en forma concertada, también facilita la estimación de ingresos y niveles de los causantes de costos, presupuestación, medición y evaluación del desempeño.

El principal componente de un sistema de control administrativo son los objetivos de una organización, porque la atención del sistema del control administrativo se centra en motivar decisiones que ayuden a que se logren los objetivos de una organización. Una máxima fundamental del control administrativo es que “se obtiene lo que se mide”, es decir, las mediciones del desempeño influirán en las decisiones de los administradores, por los que estas deben ser consistentes con los objetivos organizacionales.

Los administradores de todos los niveles de la organización establecen metas y objetivos, desarrollan las mediciones del desempeño relacionadas con ellos para su sección dentro de la compañía. Las mediciones del desempeño fijan el rumbo y motivan a los administradores, proporcionan

incentivos, por lo que es importante ligar las mediciones del desempeño con los objetivos que se valoran. De otro modo, los administradores que alcancen mediciones elevadas de su desempeño podrían no crear valor para la organización.

Para diseñar un sistema de control administrativo que cubra las necesidades de la organización los administradores necesitan identificar centros de responsabilidad, desarrollar mediciones del desempeño, establecer una estructura de vigilancia y generación de informes, ponderar costos y beneficios y dar la motivación para tener congruencia entre las metas y el esfuerzo de los trabajadores.

De acuerdo a Robbins y Decenzo (2009) “un sistema eficaz de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma que alcancen las metas de la organización” (p. 412), es decir, su eficacia está determinada por la medida en que éste facilite la posibilidad de alcanzar los objetivos, de esta manera, dicho sistema será mejor mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de la organización, aun cuando se trate de entidades del sector público; contexto desde el cual es un deber y/o compromiso moral y político, cumplir metas como principal forma de ejercer un control.

### **El Control como Fase del Proceso Administrativo**

A lo largo de la historia, según Daft (2009) el contexto organizacional se ha visto envuelto en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

La administración en sentido formal, de acuerdo a Chiavenato (2007) es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en

conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos. En este caso, se torna de importancia los aspectos teóricos vinculados a la última fase denominada control, pues el administrador debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización, conducentes a metas establecidas.

Dentro de este ámbito, para Stoner (2006) el control “es un proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas” (p. 13). Por ello, gracias a esta función se puede mantener la organización en buen camino, los administradores tienen que preocuparse por el control puesto que debido al tiempo los efectos de las relaciones organizadas, no siempre resultan como se planificaron.

Según Robbins y Decenzo (2009) “el control es una función administrativa que se concentra en el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarse de que estén siendo realizados conforme a los planes” (p. 429). En este sentido, también incluye la posibilidad de corregir las desviaciones significativas que pueden existir entre las metas y los resultados reales.

A juicio de Melinkoff (2008) el control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido

alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

De las premisas teóricas expuestas, se tiene entonces que el control como fase del proceso administrativo, incluye las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que en la organización, las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas, pues los gerentes tienen las responsabilidades de control, como la conducción de evaluaciones del rendimiento y la toma de acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias.

Por tanto, el control es importante, sobre todo para la evaluación eficaz de la estrategia; siendo la última de las funciones del proceso administrativo, cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a las desviaciones significativas contra el desempeño planeado, dando pie a una retroalimentación de información pertinente, a partir de la función de control la cual puede afectar el proceso de planeación de toda entidad, incluyendo las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

Para Robbins y Decenzo (2009) el control se define como "el proceso de vigilar actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir desviaciones importantes" (p. 412). Es decir, implica un proceso de supervisión de las actividades realizadas, su importancia radica en que se pueden hacer planes para facilitar el logro de los objetivos, sin embargo, no existe garantía de que las actividades estén marchando conforme a los planes, ni si se están alcanzando verdaderamente las metas, es el control el que se relaciona con las actividades de planificación.

Jones y George (2010) señalan "el control es evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño" (p.12). Por tanto, vigila que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado, en otras

palabras, evaluar el desempeño y adoptar, si fuere necesario, medidas correctivas.

A criterio de Koontz (2007) el control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes” (p.14). En efecto, implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas

Desde el enfoque de Chiavenato (2007) el control es una función administrativa, representa la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. O sea, induce al establecimiento de estándares para determinar posibles desviaciones de los resultados. Por tanto, se concentra en vigilar las actividades con el fin de asegurarse de que las mismas se están realizando conforme a los planes establecidos por la organización, en efecto, vigila si los objetivos se cumplen según tales planes y si se abusa de autoridad delegada.

Sin embargo Stoner, (2006) lo define de la siguiente manera: “el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”. Se infiere entonces, que el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

En términos generales, se puede decir que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional. Por tanto, se entiende éste no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

Dentro de las diversas tipologías de control se tiene el control administrativo, el cual constituye un elementos fundamental en el desarrollo

del presente estudio, en vista que la variable es sistema de control administrativo.

### **Control Administrativo**

Dentro de las diversas tipologías de control, se identifica al control administrativo, definido por Koontz (2007) como el proceso que permite comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición.

Dentro de un mismo ángulo de ideas, el control administrativo, tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique. Así, el control administrativo puede ser visto desde distintas perspectivas que enriquecen su definición; ya sea desde el punto de vista administrativo, comercial, financiero, de seguridad y desde la perspectiva de la contabilidad.

A criterio de Stoner (2006) “el control administrativo es un proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p. 610). Por ello, está mucho más generalizado que la planificación, sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Esto indica que, el control administrativo, consiste en tomar las medidas correctivas requeridas, pues permite facilitar la delegación y el trabajo en equipo, pues la tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.

Cepeda (2006) expresa “los controles administrativos comprenden el plan de organización, todos los métodos y procedimientos que conciernen, esencialmente, a la eficiencia operacional, a la adhesión a las políticas administrativas y, por lo general, se relacionan solo en forma indirecta con los registros financieros” (p. 31). En este sentido, estos controles se diseñan

para obtener el equilibrio de los estados financieros respecto a los principios de contabilidad generalmente aceptados y así disponer de información pertinente para la toma de decisiones, cotejar periódicamente la existencia contable de los bienes con la existencia física tomando medidas en caso de haber desigualdades.

Por tanto, el control administrativo permite que el administrador controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo, debido a esto, se considera de gran importancia estudiar las fases del ciclo del control administrativo en las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes.

Tomando en cuenta que la primera dimensión estudiada está determinada por las fases del control administrativo, seguidamente se procede a tratar los aspectos teóricos vinculados, empezando por el ciclo de control administrativo como tal.

### **Ciclo del Control Administrativo**

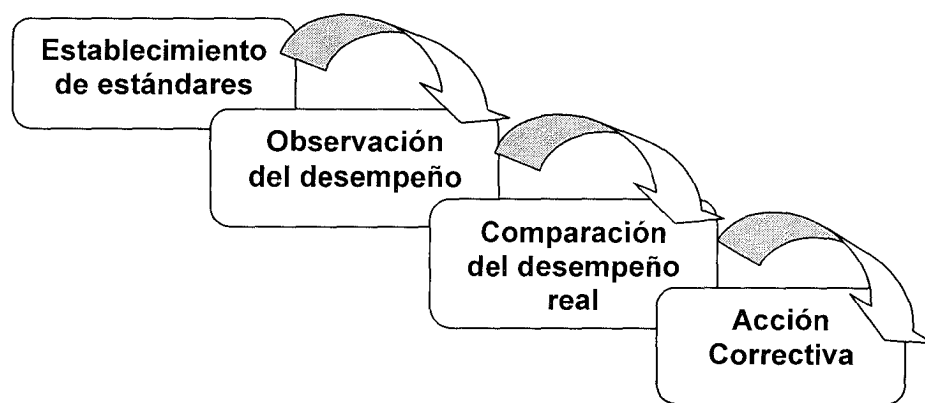
El ciclo de control administrativo se enfoca en la medición del desempeño con exactitud, así como en la regulación de la eficiencia y eficacia de la entidad. De acuerdo a Daft (2009) los componentes que conforman el sistema de control administrativo, inducen a la ejecución de una función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente. Cada uno de esos componentes está contenido en subsistemas de elementos que permiten su cabal ejecución y conforman lo que se denomina ciclo del control administrativo; donde se expresa como proceso cíclico y repetitivo; y está compuesto por cuatro elementos que se suceden; y se expresan en fases.

Para Koontz (2007) el control administrativo posee un proceso cíclico y repetitivo compuesto por cuatro elementos o fases; los cuales por medio de los indicadores respectivos nos dan a conocer su grado de eficacia y

eficiencia nos informará en general, si los planes estuvieron bien dirigidos a la meta y poder eliminar desviaciones o variaciones.

Algunos autores, como Robbins y Decenzo (2009) señalan “el proceso de control consta de tres pasos independientes y claros: medir el desempeño real, comparar el desempeño real con algún estándar y tomar medidas administrativas para corregir las desviaciones o los estándares incorrectos” (p. 414). Este autor considera que dicho proceso presupone la existencia de estándares de desempeño, pues estos han sido creados con la función de la planificación.

Para otros autores, como Fred (2006) y Stoner (2006) el control entraña como fases: establecimiento de estándares de desempeño, medición del rendimiento individual de los resultados presentes, comparación del rendimiento real con las normas establecidas y toma de acciones correctivas cuando se detecten desviaciones. Tal aseveración es fundamentada por Daft (2009) para quien los ejecutivos crean sistemas de control que se componen de los cuatro pasos claves a saber: establecimiento de estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño real con el esperado y acción correctiva; los cuales constituyen los indicadores de la primera dimensión fases del control administrativo.



**Gráfico 1.** Fases del control administrativo. Fuente: Adaptado de Daft (2009).

Partiendo del gráfico 1, el cual muestra los indicadores vinculados a la dimensión fases del control administrativo, se procede a describir de forma clara y sencilla cada uno de los mismos.

Según Daft (2009) en primer lugar, la fase establecimiento de estándares, trata sobre los criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro principales tipos de estándares; los estándares de cantidad, tales como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros; los estándares de calidad, tales como: el control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.

Dentro del mismo orden de ideas, los estándares de tiempo, dentro de los cuales están, el tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros; y los estándares de costos, tales como los costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

Es decir, el establecimiento de estándares, implica establecer criterios, que sirven de base para la evaluación o de comparación, en efecto, esta fase representa un plano ideal, metas y objetivos establecidos en el proceso de planificación, así como definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas de alcance de los mismos.

En segundo lugar, la fase de observación o medición del desempeño administrativo, sostiene Daft (2009) que en términos generales, las organizaciones preparan reportes formales de medidas cuantitativas del desempeño que los ejecutivos revisan diaria, semanal o mensualmente. Esas medidas deberán relacionarse con las normas fijadas en el paso anterior. La unidad de medida deberá coincidir con el criterio predeterminado y deberá expresarse de modo que permita efectuar una comparación sencilla.

En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos.

Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer "que todo está bajo control".

A criterio de Chiavenato (2006) para controlar el desempeño, es necesario por lo menos conocer un poco de éste. El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a estándares previamente establecidos, pues funciona de acuerdo con la información que recibe, de esta manera, la observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa de lo que se controla.

Sin embargo, la eficacia de un sistema de control depende de la información inmediata sobre los resultados anteriores, transmitida a quienes tienen poder para introducir cambios, es así como, la unidad de medida deberá concordar con el criterio predeterminado y deberá expresarse de modo que permita efectuar una comparación sencilla. De forma concreta la fase de observación o medición del desempeño administrativo, tiene como fin evaluar lo que se está haciendo en una organización, en efecto, el grado de exactitud de la medida dependerá de las necesidades específicas de aplicación de esa medida.

En tercer lugar, Daft (2009) señala como fase del control administrativo, la comparación del desempeño con el estándar administrativo establecido; o mejor dicho, la comparación del desempeño real con lo esperado, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño administrativo esperado. En este sentido, se compara el desempeño con el estándar establecido, para verificar si hubo algún desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado de la organización, así como del personal que la conforma. Por tanto, la comparación del desempeño real con el proyectado no solo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros.

Respecto a esta fase, Chiavenato (2006) señala que toda actividad experimenta algún tipo de variación, error o desvío, por ello, es importante definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable, pues no todas las variaciones requieren corrección, sino sólo aquellas que sobrepasen los límites de los criterios de especificación. El control separa lo normal de lo excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones o los desvíos.

Lo referenciado respecto a la fase del control, concuerda con el principio de la excepción propuesto por Taylor; para concentrarse en las excepciones, el control debe disponer de técnicas que señalen con rapidez dónde se origina el problema. Al comparar los resultados con los estándares establecidos, la evaluación debe enviarse siempre a la persona o al órgano responsable, ya que la comparación del desempeño real con el proyectado no sólo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros.

Además de proporcionar comparaciones rápidas, el mencionado autor alega que, un buen sistema de control permite localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas para el futuro. Aunque no se puede modificar el pasado, comprenderlo, partiendo del presente puede ayudar a crear condiciones para obtener mejores resultados en las operaciones futuras.

En general, la comparación de los resultados reales con los planeados se lleva a cabo mediante presentación de diagramas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, entre otros. Estos medios de presentación exigen que el control disponga de técnicas que le permitan tener mayor información sobre lo que debe controlarse.

En cuarto lugar, desde el enfoque de Daft (2009) el control administrativo se lleva a cabo mediante la fase acción correctiva, es decir, la toma de medidas correctivas, donde la acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación

al estándar administrativo esperado. Las medidas y los informes de control indican cuando las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva.

Para Chiavenato (2006) las medidas y los informes de control indican cuándo las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánta, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección. La acción necesaria se emprende con base en los datos cuantitativos obtenidos en las tres fases anteriores del proceso de control. Las decisiones respecto de las correcciones que deben hacerse representan la culminación del proceso de control. La acción correctiva que ajusta las operaciones a los estándares preestablecidos es la esencia del control, y su base es la información que reciben los gerentes

Esta fase de corrección en la ejecución del control, busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado, por tanto, es necesaria si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Por su parte, los controles pueden revelar normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

Habiendo trabajado los indicadores vinculados a la primera dimensión “fases del control administrativo”, seguidamente se abordan los puntos teóricos relacionados a la segunda dimensión “amplitud del control administrativo”.

## **Amplitud del Control**

Para hacer mención a la amplitud del control, es necesario hacer referencia a la administración como disciplina científica. La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, se encuentra presente en todas partes; es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado. La administración y dentro de esta el control; es un sistema social, con una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forman su entorno.

En su conjunto, de acuerdo a De Castro (2007) la administración se concibe como un sistema de partes interrelacionadas (funciones y órganos administrativos) operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir, tanto los objetivos del todo como los individuales de los elementos participantes. Por ende, cumple con la responsabilidad de definir una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento del ente.

La administración dentro de una visión de sistemas forma a su vez, un entorno condicionante de los subsistemas y elementos que se integran en él. La interconexión entre las operaciones que se traza o programa la administración, produce resultados de conjunto que determinan el nivel de exigencias a las cuales se somete la efectividad del modelo o estilo de administración.

Según Chiavenato (2007) el estudio de la administración requiere describir los aspectos principales referidos a la estructura organizacional y sus variables, como la manera de entender toda referencia en el ámbito del control. Este tipo de estudio (ámbito de control) se enmarca en la teoría administrativa, la cual a su vez comenzó con el estudio de la administración científica, como constructo dentro del cual se maneja la referencia a la amplitud del control, dentro del concepto de estructura organizacional;

entendiendo por estructura organizacional, los diferentes patrones de diseño que tiene a la mano la administración para organizar una empresa, y por ende para establecer el alcance de los procesos internos de control, con el fin de cumplir objetivos y metas propuestas.

Hay que tener en cuenta que los distintos enfoques de la administración (científica, humanística, conductista, estructuralista, sistémica y situacional) ponen especial énfasis en la ejecución de tareas, y buscan ante todo racionalizar el trabajo en el ámbito operacional. La estructura organizacional, como el ámbito dentro del cual se puede hablar de la amplitud del control, juega un papel primordial en la administración, involucrando el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones; todos estos elementos son el objeto de la actividad del control con vista a la consecución de objetivos.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se adapte a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación). Robbins (2008) plantea la estructura organizacional como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, centralización, formalización y amplitud de control”.

A principios del siglo XX, el industrial francés Henry Fayol citado por Stoner (2006) escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, las cuales se conocen como el proceso administrativo estas son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar; aunque normalmente se concentran en las cuatro actividades básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar. Como se puede ver el control es el último eslabón de la cadena de las funciones de la administración, no obstante, el valor de la función de

control radica, predominantemente en su relación con las actividades de la planificación y la delegación.

Se pueden hacer planes, crear la estructura de una organización de modo que facilite el logro de los objetivos con eficiencia y podemos dirigir y motivar a los empleados sin embargo, no existe garantía de que las actividades estén marchando conforme a los planes, ni que en realidad, estemos alcanzando las metas. Es imposible imaginar a una organización que esté exenta de controles, debido a que son indispensables en todas las organizaciones para lograr planes y objetivos, el control es vital para el funcionamiento de las organizaciones como un sistema, de acuerdo con el principio de la retroalimentación.

La función del control definida en su contenido por Fayol (citado por Stoner, 2006) ha sido incorporada por todos los tratadistas de la administración, se puede decir que la evolución del control, son sus técnicas o áreas de aplicación, ya que como concepto estuvo definido desde el principio.

Valencia (2007) plantea que el control tiene varios significados y más aún varios sentidos: verificar, regular, comparar con una norma, ejercer autoridad sobre, limitar o restringir. Todas son significativas para la teoría y la práctica; sin embargo, se hace referencia básicamente a los significados verificar y comparar con una norma, verificar implica algún medio de medición y alguna norma que pueda servir como marco de referencia en el proceso de control.

Partiendo de que la amplitud de control es el número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia, varios autores reconocen que el nivel de la organización es una variable de contingencia que afecta al número de subordinados que puede supervisar un gerente. La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para

lograrlos están siendo llevados a cabo. El control es así, función de todos los administradores, desde presidentes hasta supervisores.

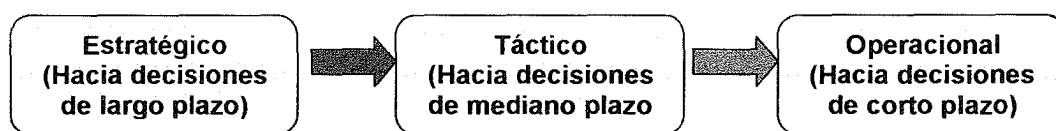
En ocasiones, debido a la autoridad de los administradores de nivel superior y a su responsabilidad resultante, se hace tanto hincapié en el control en los niveles superiores que llega a suponerse que se requiere poco control en los niveles inferiores. Aunque el alcance del control varía entre los administradores, la responsabilidad por la ejecución de planes se encuentra en todos los niveles y, por lo tanto, el control es una función administrativa esencial en todo nivel.

De acuerdo a Robbins y Decenzo (2009) para desarrollar eficientemente la tarea de control es indispensable que los administradores dimensionen, no sólo la importancia de tal labor y los pasos que integran su proceso, sino también la forma como se puede entrar a proceder para que el sistema de control implantado en una unidad organizacional cualquiera tenga éxito. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante este control.

Así, el principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes que afectan la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración. En este sentido, el control está presente, en mayor o menor grado, casi en todas las organizaciones. Desde el punto de vista administrativo, está representado por el desempeño de la empresa, y tiene una amplitud tanto operacional como estratégica, la cual mediante los informes de gestión, contables y calidad del producto indican si hubo o no desviaciones en la organización.

A criterio de Koontz (2007) los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, métodos y procesos, maquinas, equipos, materias primas, productos y servicios, en los tres niveles de la organización de la empresa: el primero, el

Estratégico (saber saber), hace relación con el análisis y evaluación del direccionamiento estratégico, en sus diferentes fases (antes, durante y después). El Segundo, el Táctico o Administrativo (saber hacer), se aplica a la coordinación conjunta de la ejecución del desarrollo de las actividades y el tercero, el Operativo (el hacer), apunta a los proyectos u operaciones específicas dentro de la organización; los cuales determinan los indicadores de estudio de la segunda dimensión de la investigación “amplitud de control administrativo”



**Gráfico 2.** Amplitud del control administrativo. Fuente: Adaptado de Koontz (2007).

De acuerdo con el gráfico 2 el control tiene que asumirse como una función dinámica, esto hace suponer que su génesis es el plan, el cual se establece para satisfacer determinados objetivos. Si el plan original es deficiente, lo más probable es que el control también lo sea, pero incluso un buen plan no actúa por sí solo, ni es garantía de buenos resultados. La actividad debe ser controlada para asegurar estos resultados.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (estratégico o institucional), de los planes tácticos (intermedio) y de los planes operacionales (operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Así, los tres niveles de control están interconectados íntimamente.

En cuanto al primer indicador control estratégico de la dimensión amplitud de control administrativo, también llamado control institucional o control organizacional, de acuerdo a Koontz (2007) es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo; su dimensión temporal es a largo plazo; su contenido es genérico y sintético. De allí las tres características básicas que

identifican el control estratégico de la empresa: nivel de decisión, en el nivel institucional de la empresa con dimensión temporal de largo plazo y cobertura, es genérico y abarca la empresa en su totalidad.

Debido a la complejidad y a las muy diversas actividades de la empresa, se hace difícil abordar el control en su totalidad, ya que existen diversos tipos de control: financiero, contable, de producción, de calidad, entre otros. Esto significa que dentro de las empresas muchas personas se encargan de tareas relacionadas con el seguimiento y evaluación de las actividades actuales y pasadas, comparándolas con los patrones deseados por la empresa. Si los resultados son insuficientes o si se desvían de las normas prescritas, debe tomarse una acción correctiva.

A criterio de Anthony (2004) el control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica, se centra en dos puntos: si la estrategia se está implementando como se planificó, y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Los criterios básicos para responder a estas cuestiones se derivan entonces de la estrategia, de los planes de acción desarrollados para implementarla, así como de los resultados que se espera lograr de la estrategia.

Esta concepción del control estratégico supone un cambio, en relación con el concepto clásico de control de gestión, introducir a la estrategia como un elemento básico que debe ser objeto también de análisis por parte del órgano de control. Es conveniente destacar, que el término estratégico hace referencia a los planes a largo plazo, por medio de los cuales la organización dirige y asigna sus recursos y esfuerzos de acuerdo con las exigencias impuestas por su entorno competitivo.

En general, este tipo de control establece los criterios que definen una buena actuación estratégica, motiva a los directivos a alcanzar resultados conforme a los mismos, permite una rápida identificación de las estrategias que se desvían de la trayectoria prevista y, cuando es necesario

desencadena el proceso de formulación de una nueva estrategia o la determinación de mejores medios para su implementación.

Un segundo indicador de la dimensión amplitud de control administrativo, el control táctico, denominado control por departamentos o control gerencial. A criterio de Koontz (2007) aquí, es donde la dirección puede contribuir con mayor éxito al logro de la efectividad global de la organización. La alta dirección controla el cumplimiento de lo previsto a partir del flujo de comunicaciones descendentes y ascendentes que se generan. Las descendentes comprenden instrucciones, órdenes y directrices y las ascendentes incluyen informes y otros instrumentos de rendición de cuentas.

Asimismo, tomando en cuenta a Anthony (2004) este control se define como el conjunto de procedimientos que guían no sólo el control del resultado, sino también la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones para que actúen lo más eficientemente posible a fin de alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles. El correcto funcionamiento de cualquier organización exige que todos sus componentes se comporten de la manera que sea la más adecuada para el logro de sus objetivos.

De manera general, el control táctico se refiere a los aspectos menos globales de la empresa, su espacio de tiempo es el mediano plazo, tiene como objetivo evaluar el desempeño funcional o garantizar que los resultados estén dentro de los límites previstos por los patrones, a fin de asegurar el alcance de los objetivos trazados. En otras palabras, su contenido no es tan genérico ni tan amplio como el control estratégico, aborda cada unidad de la empresa, como un departamento o cada conjunto de recursos, de manera particular sin perder su relación con la totalidad; se basa en las informaciones obtenidas a través del seguimiento de la ejecución de los planes de acción y/o de la operación de los programas previamente establecidos.

El control táctico es el control del nivel intermedio, los patrones de control generalmente se establecen a partir de ciertos objetivos de los departamentos, tomados como criterios para evaluar los resultados y el desempeño de cada departamento; así, cada departamento, al fijar sus objetivos principales y secundarios, define los patrones por los cuales podrá verificar si se está logrando o no el conjunto de objetivos que se propone alcanzar.

El tercer indicador de la dimensión amplitud de control administrativo, es el control en el nivel operacional, o simplemente control operacional. Desde el enfoque de Koontz (2007) es el subsistema de control efectuado en el nivel de ejecución de las operaciones. Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa.

En este sentido, el control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones. Su espacio de tiempo es el corto plazo, debido a que su objetivo es inmediatista: evaluar y controlar el desempeño de las tareas y las operaciones en cada momento. También es el subsistema de control más orientado hacia la realidad concreta de la empresa: su día a día, en términos de las tareas realizadas.

Desde el punto de vista de Anthony (2004) el control operacional es el proceso consistente en asegurar que las tareas específicas se cumplan en forma eficaz y eficiente. El control de las tareas se orienta a la transacción; es decir, se refiere al control de tareas individuales. Las reglas que se han de cumplir durante la realización de tales tareas se prescriben como parte del proceso de control de gestión; a menos que surjan circunstancias imprevistas, el control de las tareas consiste en ver que las reglas se apliquen en cada caso.

El control operacional es el subsistema de control efectuado en el nivel más bajo de la organización empresarial; su contenido es específico y está orientado a cada tarea u operación y se dirige al corto plazo y a la acción

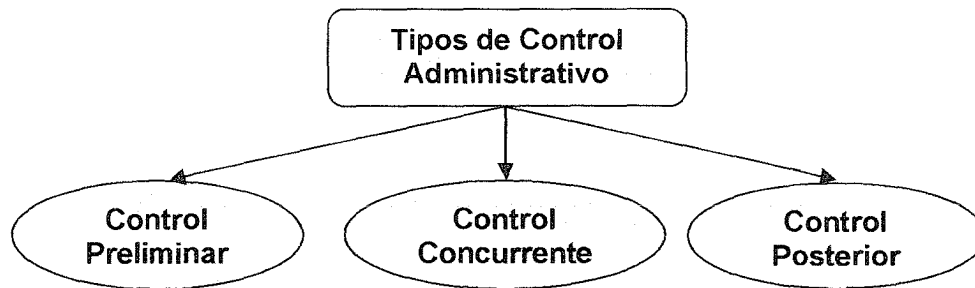
correctiva inmediata. En general, la amplitud de control administrativo se refiere a la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con eficiencia y en las cuales puede delegar su autoridad, asimismo, se refiere a la cantidad de subordinados que cada órgano o cargo puede tener, de modo que pueda influir en ellos de manera adecuada, pues cuanto mayor sea el grado de amplitud, mayor será el número de subordinados, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede ejercer sobre ellos. Así se determina que la dimensión “amplitud del control administrativo” está conformada esencialmente por tres indicadores: Estratégico (a largo plazo), táctico (a mediano plazo) y operacional (a corto plazo).

Cubierto los componentes del concepto de amplitud del proceso de control administrativo se procede a la descripción de los aspectos teóricos vinculados al tercer objetivo específico, cuya dimensión de investigación es “tipos de control administrativo”.

### **Tipos de Control Administrativo**

El ejercicio del control administrativo viene dado en función de los recursos, la actividad y los resultados dentro de la organización, puede ser: preliminar, concurrente y por realimentación, pues garantiza el cumplimiento de la normas y políticas de las empresas. Según Daft (2009) “el control puede enfocarse en los eventos antes, durante y después de un proceso” (p. 551), dando origen a tres tipos de control: preventivo (preliminar), concurrente y de retroalimentación (posterior).

De acuerdo a Robbins y Decenzo (2009) en la realización del control administrativo se ejercen tres principales tipos de control: el control preliminar, concurrente o posterior; los cuales constituyen los indicadores que permitirán estudiar la tercera dimensión “tipos de control administrativo”.



**Gráfico 3.** Tipos de control administrativo. Fuente: Adaptado de Robbins y Decenzo (2009).

Con base en el Gráfico 3, que muestra los tipos de control se describen teóricamente cada uno de los indicadores relacionados a la dimensión “tipos de control administrativo”. El primer indicador, control preliminar se refiere al control que evita los problemas esperados, tiene lugar antes de que acometan las operaciones, e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad.

Respecto a la topología de control específicamente el control preliminar, Daft (2009) este control “trata de identificar y prevenir las desviaciones antes de que ocurran” (p. 551), por ello, concentra la atención en los recursos humanos, materiales y financieros que fluyen hacia la organización, tiene como propósito asegurar que la calidad de los insumos sea lo suficientemente alta para prevenir la ocurrencia de problemas cuando la entidad desempeña sus tareas.

Para Robbins y Decenzo (2009) el tipo de control preliminar tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Es decir, el control preliminar se enfoca en la prevención de desviaciones en la calidad y cantidad de los recursos utilizados en la organización, permite obtener los resultados deseables debido a que la

administración puede evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

En segundo lugar, se halla el indicador control concurrente, sucede al mismo tiempo que ocurre la actividad, los gerentes pueden corregir los problemas antes de que resulten costosos. Para Robbins y Decenzo (2009) este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

A criterio de Daft (2009) “el control que vigila las actividades actuales de los empleados para asegurarse de que sean consistentes con las normas de desempeño recibe el nombre de control concurrente” (p. 552), pues evalúa las actividades actuales de trabajo, se basa en normas de desempeño, incluye normas y reglamentos para guiar las tareas y actividades del personal, en efecto, existen controles que incluyen autocontroles a través de los cuales controlan los comportamientos según valores y actitudes personales.

El control concurrente vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se estén alcanzando, en efecto, la forma mejor conocida de este tipo de control, es la supervisión directa, pues cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

En tercer lugar, se encuentra el último indicador del control por realimentación, o posterior; el mismo se lleva a cabo después de la acción. Para Robbins y Decenzo (2009) este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable, implica que se han reunido

algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

Según Daft (2009) este control “concentra la atención en los productos finales de una organización; en particular la calidad de un producto o servicio final” (p. 553). No obstante, el mayor inconveniente de este tipo de control es que, para cuando el gerente cuenta con la información, el daño ya está hecho, la ventaja de este tipo de control sobre el anticipado y el concurrente es que ofrece a los gerentes información significativa acerca de cuan eficaz fue su planificación. Es decir, el control de realimentación se sustenta en los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras.

El control administrativo independientemente del tipo que se aplique, se trata de un proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas, en efecto, constituye un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información; comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados; establecer si hay desviaciones, medir su importancia, tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la entidad se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección

Ahora bien, descritos de manera clara y concreta cada una de las dimensiones e indicadores que constituyen la variable “sistema de control administrativo”, se muestra información referida al contexto de la investigación, determinado de forma general por la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

#### **Dirección Ejecutiva de la Magistratura**

El Consejo de la Judicatura fue creado por la Ley Orgánica del Poder Judicial de fecha 16 de septiembre de 1969, previsto en el artículo 217 de la

Constitución de la República de Venezuela. Es un organismo de rango constitucional cuya organización y atribuciones tienen por objetivo asegurar la independencia, eficacia, disciplina y decoro de los Tribunales y garantizar a los jueces los beneficios de la Carrera Judicial.

La Estructura Organizacional del Consejo de la Judicatura, ahora llamado Dirección Ejecutiva de Magistratura, responde a los órganos de Gobierno, comisiones de trabajo y órganos especializados previsto en la Ley Orgánica del Consejo de la Judicatura, configurándose en dos niveles ejecutivos: Central y Regional. En el nivel Central los órganos a los que la estructura debe proveer de servicios son: Plenarias Administrativa y Disciplinaria, Comisiones Permanentes (Personal, Inspección y Vigilancia, Administración), Comisiones Especializadas (Sedes, Planificación, Escuela de Judicatura, Carrera Judicial), Presidencia y Vicepresidencia. Las comisiones, tanto permanentes como especiales, tienen un Magistrado Coordinador que se apoya en la organización. El nivel Regional se conforma con veintidós (22) Oficinas Regionales.

En Venezuela, están ocurriendo una serie de cambios en el Poder Judicial que trasciende a toda la sociedad. En tal, sentido éste organismo debe adaptar su organización para poder cumplir con las exigencias que tales cambios demanden. Es por esto que el organismo viene llevando a cabo un proceso de modernización institucional que incluye la implementación de un nuevo Modelo Organizacional y Gerencial, generando cambios en el marco regulatorio interno; lo cual modifica la estructura, las funciones del recurso humano, simplifica los procedimientos, se introduce la tecnología informática como herramienta útil para el mejoramiento del servicio y otorga los niveles estratégicos y tácticos, mayor capacidad de toma de decisiones y el control gerencial. Para ello se ha planeado una política de desconcentración en forma gradual para delegar funciones a las oficinas administrativas regionales en las áreas de Planificación, Informática,

Administración, Finanzas y recursos Humanos para hacer más eficientes los procesos de distintas naturalezas que deben cumplir el organismo

La Dirección Ejecutiva de la Magistratura es el otro órgano administrativo del Poder Judicial y aún cuando no es creado constitucionalmente, la máxima norma “ordena” su creación. En efecto, el artículo 267 ejusdem, exhorta al Tribunal Supremo de Justicia a crear la Dirección Ejecutiva de la Magistratura “para el ejercicio de tales atribuciones”, es decir, de las mencionadas en el primer aparte del artículo, que como ya se indicó son: “la dirección, el gobierno y la administración del Poder Judicial, la inspección y vigilancia de los tribunales de la República y de las Defensorías Públicas”, así como, “la elaboración y ejecución de su propio presupuesto y del presupuesto del Poder Judicial”.

Acatando este exhorto, el Tribunal Supremo de Justicia dictó la Normativa sobre la Dirección, Gobierno y Administración del Poder Judicial, que en su artículo 1 crea la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y la define “como órgano auxiliar del Tribunal Supremo de Justicia, con la finalidad de que ejerza por delegación las funciones de dirección, gobierno y administración del Poder Judicial”.

La Dirección Ejecutiva de la Magistratura es un órgano delegado del Tribunal Supremo de Justicia, lo que la constituye en una dirección administrativa del Tribunal. En efecto, la Constitución faculta al Tribunal Supremo de Justicia para atribuirle el ejercicio de las competencias señaladas en el artículo 267 y establece que la titularidad de las mismas corresponde al Tribunal. Y es en ese orden de ideas, que el Tribunal Supremo de Justicia, mediante la Normativa sobre la Dirección, Gobierno y Administración del Poder Judicial, crea la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, y en su artículo 1 expresamente señala que se trata de un órgano auxiliar a quien delega el ejercicio de sus atribuciones.

El artículo 1 de la Normativa sobre la Dirección, Gobierno y Administración del Poder Judicial (2000), indica que el Tribunal Supremo de

Justicia delega a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura únicamente funciones de dirección, gobierno y administración del Poder Judicial, y no se refiere a las de inspección y vigilancia, que por demás atribuye a direcciones que no forman parte de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

La Normativa sobre la Dirección, Gobierno y Administración del Poder Judicial (2000) asigna a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura funciones de administración y ejecución del presupuesto de todo el Poder Judicial, inclusive de los organismos mencionados, así como la potestad de velar por los procesos internos del Poder Judicial, del cual forman parte esos organismos.

### **Sistema de Variable**

De acuerdo a Sierra (2005) “las variables son características observables susceptibles de adoptar distintos valores, o ser expresadas en varias categorías” (p. 98). En este caso, la variable considerada para la presente investigación es Sistema de Control; la cual se hace operativa en dimensiones e indicadores para facilitar su estudio y atendiendo al método deductivo.

### **Definición Conceptual de la Variable**

Para Robbins y Decenzo (2009) el control se define como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Un sistema de control es aquel que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, pues consiste en comprobar si todo ocurre conforme a lo programado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.

### **Definición Operacional de la Variable**

La variable desde el punto de vista operativo será medida en tres dimensiones: la primera: fases del control administrativo, conformada por

indicadores como: establecimiento de estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño real con el esperado y acción correctiva. La segunda dimensión: amplitud del control administrativo se estudiará a través de indicadores: estratégico (a largo plazo), táctico (a mediano plazo) y operacional (a corto plazo) y la tercera dimensión: tipos de control administrativo, estará dada por los siguientes indicadores: control preliminar, control concurrente y control de retroalimentación o posterior.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Coherencia Interna

VARIABLE	DIAGNÓSTICO	FORMULACIÓN	OBJETIVO GENERAL
<b>CONTROL ADMINISTRATIVO</b>	Inconsistencia en el modelo actual del control administrativo, en las unidades administrativas región Los Andes; evidenciado en la deformación que presenta el ciclo del control en todos los niveles estructurales.	¿Cuál es la estructura de un sistema de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura de la región Los Andes?	Diseñar un sistema de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

CATEGORÍA	PREMISA	SÍNTOMAS CAUSAS	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO
<b>Fases del proceso de control administrativo</b>	Las fases del proceso de control administrativo se enfoca en la medición del desempeño con exactitud, así como en la regulación de la eficiencia y eficacia de la entidad	<p><b>SÍNTOMA</b></p> <p>Existe una forma contraria a la establecida en cuanto a las políticas, normas, e informes del desempeño de la empresa, lo cual no permite en su totalidad la revisión de éstas y su aplicación para las futuras acciones correctivas.</p> <p><b>CAUSA</b></p> <p>Deformación en cuanto al ciclo del control, debido a que no existen mecanismos de cumplimiento de las fases del proceso de control administrativo que revelen los respectivos estándares para la comparación del desempeño real con el desempeño esperado.</p>	¿Cuáles son los mecanismos de cumplimiento de las fases del proceso de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes?	Formular los mecanismos de cumplimiento de las fases del proceso del control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes.

**Coherencia Interna (cont.)**

CATEGORÍA	PREMISA	SÍNTOMAS CAUSAS	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO
<b>Criterios de valoración de la amplitud del proceso de control administrativo</b>	<p>La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para lograrlos están siendo llevados a cabo. El control es así, función de todos los administradores, desde presidentes hasta supervisores.</p>	<p style="text-align: center;"><b>SÍNTOMA</b></p> <p>No existe un registro de estándares que contribuyan al mejoramiento de las operaciones de las unidades que componen la DEM; por lo tanto no se mantiene una base comparativa que sirva como herramienta para el mejoramiento en el desempeño de las unidades, dificultando su verificación y evaluación</p> <p style="text-align: center;"><b>CAUSA</b></p> <p>Inexistencia de criterios de valoración de la amplitud del proceso de control administrativo; debido a que en cuanto mayor sea el grado de amplitud, mayor será el número de subordinados, no englobando todos los niveles jerárquicos.</p>	<p>¿Cuáles son los criterios de valoración de la amplitud del proceso de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes?</p>	<p>Describir los criterios de valoración de la amplitud del proceso de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes.</p>

Coherencia Interna (cont.)

CATEGORÍA	PREMISA	SÍNTOMAS CAUSAS	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO
<b>Parámetros de calificación y ubicación de los tipos de control administrativo</b>	El ejercicio del control administrativo viene dado en función de los recursos, la actividad y los resultados dentro de la organización, puede ser: preliminar, concurrente y por realimentación, pues garantiza el cumplimiento de la normas y políticas de las empresas.	<p><b>SÍNTOMA</b></p> <p>Los presupuestos se ejecutan sin el requerimiento debido, lo cual trae como consecuencia que los directivos no determinen si operaron dentro de los límites presupuestarios para realizar los ajustes pertinentes y ofrecer así información significativa de cuan eficaz fue la planificación.</p> <p><b>CAUSA</b></p> <p>Existe inconsistencia en cuanto a los tipos del control, y que este funciona solo de acuerdo con escasa información recibida, se presume entonces que no se están trabajando con parámetros de calificación de los tipos de control administrativos</p>	¿Cuáles son los parámetros de calificación y ubicación de los tipos de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes?	Identificar los parámetros de calificación y ubicación de los tipos de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes.

Fuente: Elaborado por la autora (2010)

### Operacionalización de la variable

A fin de recabar con precisión los datos necesarios para la medición de la variable definida anteriormente, se descompone en dimensiones e indicadores que se reflejan en el siguiente cuadro:

#### Cuadro 1

**Operacionalización de la Variable:** Sistema de control.

<b>Objetivo General:</b> Diseñar un sistema de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.				
<b>Variable: Sistema de control administrativo</b>				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>	
Formular los mecanismos de cumplimiento de las fases del proceso del control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes.	Fases del proceso del control administrativo	Establecimiento de estándares.	1,2,3	
		Observación del desempeño.	4,5,6	
		Comparación del desempeño real con el esperado.	7,8,9	
Describir los criterios de valoración de la amplitud del proceso de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes	Amplitud del control administrativo	Acción correctiva.	10,11,12,13	
		Estratégico (a largo plazo).	14,15,16	
		Táctico (a mediano plazo).	17,18,19,20	
Identificar los parámetros de calificación y ubicación de los tipos de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes	Tipos de control administrativo	Operacional (a corto plazo).	21,22,23	
		Control preliminar.	24,25,26	
		Control concurrente.	27,28,29	
		Control posterior.	30,31,32	

Fuente: Elaborado por la autora (2010)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se hace referencia a la metodología utilizada en el presente estudio, describiendo el tipo de investigación, la población, técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de datos de información sobre la variable propuesta, así como la validación del instrumento. De acuerdo a Balestrini (2006) en esta sección del estudio, se exponen de forma precisa el tipo de datos que se requiere indagar para el logro de los objetivos de la investigación, así como la descripción de los distintos métodos y las técnicas que posibilitarán obtener la información necesaria.

#### Tipo de Investigación

El enfoque de esta investigación está sustentada metodológicamente en el paradigma positivista o cuantitativo, por cuanto se concibe un sistema para que un sector o contexto, brazo del estado, desarrolle sus funciones tal cual es la esencia de su funcionalidad, y como lo determina la naturaleza de las funciones para lo cual es creado. Según Hurtado (2010) esta metodología permite examinar datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística y requiere de la relación entre los elementos del problema de investigación y los problemas o síntomas del contexto investigado. Es decir, implica claridad entre los elementos del problema de investigación, posible definición, limitación e incidencia entre sus elementos, con los síntomas detectados.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) el enfoque cuantitativo permite medir características o variables que pueden tomar valores numéricos y deben describirse para facilitar la búsqueda de posibles

relaciones mediante el análisis estadístico. Tomando en cuenta esto, esta investigación se ubica dentro de los estudios proyectivos, por cuanto se diseña un sistema de control para las Unidades Administrativas, adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, lo cual implica aplicabilidad, acción en un contexto real y en tiempo real.

Desde la perspectiva de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) la investigación proyectiva consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable; para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; se refiere a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Con base a lo expuesto, se considera que el estudio se corresponde con un proyecto factible, por cuanto se propone diseñar un sistema de control administrativo para las Unidades Administrativas, adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, en aras de solucionar una situación específica detectada a través del diagnóstico.

### **Diseño de la Investigación**

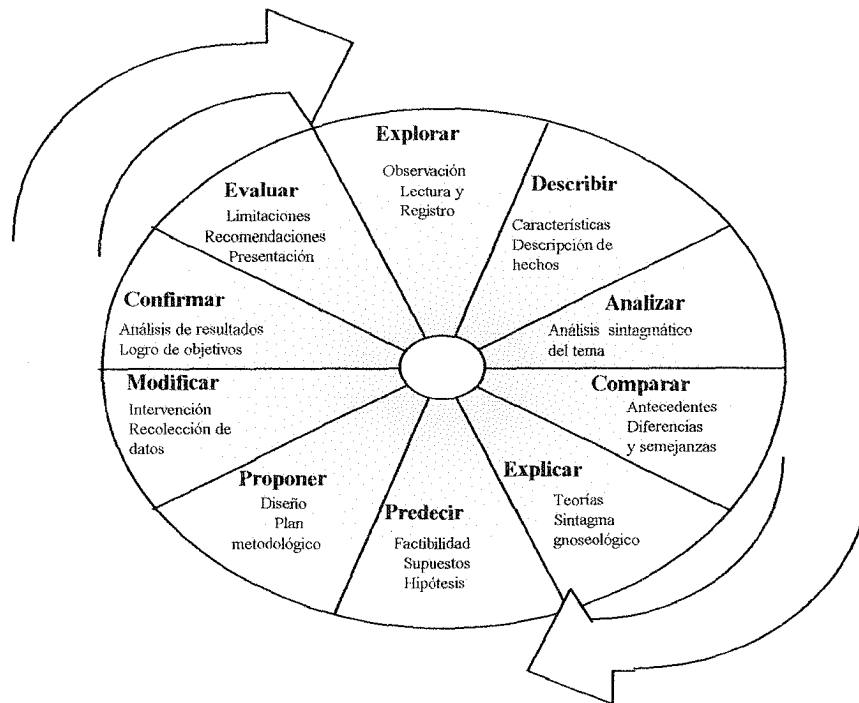
Una vez definido el tipo de estudio a realizar y establecidos los lineamientos para la investigación, se debe concebir la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación. Esto implica seleccionar o desarrollar un diseño de investigación y aplicarlo al contexto particular de su estudio. Según lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2006) el diseño de investigación “es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información requerida en una investigación” (p. 158). Agrega que “el diseño señala al investigador lo que debe hacerse para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado” (p. 184).

Atendiendo a las características prácticas de este estudio, el diseño que más se adapta a la investigación es el diseño o plan de acción transeccional como una subdivisión del no experimental, atendiendo a lo señalado por

Hernández y otros (2006) según estos autores los diseños transeccionales “recolectan los datos en un momento único para su análisis e interpretación” (p. 208). A criterio de Sabino (2005) en este tipo de diseño transeccional, los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, en un único tiempo o momento, de acuerdo a particularidades o sintonías referidos a las categorías muy puntuales.

En este sentido la información se recolecta en un solo momento mediante la aplicación de los cuestionarios diseñados para tal fin, para posteriormente analizar e interpretar la data que se obtenga. Así, mediante la aplicación de un instrumento de recolección de información, se procede a obtener los datos referidos a las categorías previamente definidas para el análisis estadístico directamente de la fuente primaria, visitando al Poder Judicial, Dirección Administrativa de la Región de Los Andes, específicamente Táchira, Mérida y Trujillo.

Asimismo, se destaca que, partiendo del enfoque de Hurtado (2010) para quien “la selección del diseño en una investigación proyectiva, se fundamenta en tres criterios: la amplitud de rasgos, la perspectiva temporal y el contexto o fuentes de donde se obtiene la información” (p. 148). En el caso del presente estudio, se sigue el ciclo holístico propuesto por la precitada autora, el cual integra, organiza y concatena los holotipos de investigación como momentos de un proceso continuo y progresivo; tal como se muestra en el siguiente esquema de diseño de la investigación:



**Gráfico 4.** Ciclo holístico de la investigación. Fuente: Adaptado de Hurtado (2010).

De esta manera, para dar respuestas a las interrogantes del estudio, se aplica un diseño en fases, basándose en el criterio de Hurtado (2010), propias de una metodología holística, descritas seguidamente:

En fase exploratoria, se procede a delimitar el tema y formular el enunciado holopráxico, es decir, se plantean las premisas vinculadas al ciclo, amplitud y tipos de control administrativo, a fin de formular interrogantes acerca de situaciones, características, condiciones, relacionadas al estudio, se procede a realizar una observación del contexto de estudio, en este caso las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes, su situación actual respecto al sistema de control administrativo.

En la fase descriptiva, se desarrolla la justificación y planteamiento de los objetivos del estudio, se da comienzo a la fase descriptiva del proceso metodológico. Una vez definido el tema a investigar y establecido el problema de estudio sobre el sistema de control administrativo, se justifica la

necesidad existente de transformar dicha situación, en función del establecimiento del objetivo general, el cual obedece a los cambios que se quieren generar y los objetivos específicos, dependen del estadio donde la investigación comienza.

En la fase analítica, se da inicio al desarrollo del marco teórico en torno a las interrogantes del estudio, se revisan constructos teóricos y definiciones existentes, que permiten definir las características del evento estudiado, es decir, el sistema de control administrativo. Posteriormente, en la fase comparativa, se procede a hacer una revisión bibliográfica del estudio y objeto del mismo, para ubicar los antecedentes de la investigación, a fin de realizar comparaciones con los estudios realizados con anterioridad. En efecto, se profundizan ideas que justificaron la necesidad de investigar sobre la forma de introducir cambios en el objeto de estudio.

Luego, en la fase explicativa, se asumen teorías que apoyan el funcionamiento de la propuesta de un sistema de control administrativo. Seguidamente, la fase predictiva consiste en revisar la factibilidad de la investigación, partiendo de los elementos encontrados en la revisión bibliográfica, para ello se plantearon interrogantes sobre las posibilidades ciertas de llevar a cabo en la práctica, la propuesta de un sistema de control administrativo, tomando como base las condiciones actuales del evento, así como las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes, para tomar la decisión pertinente.

En la fase proyectiva, se precisan los lineamientos metodológicos, para lo cual se procede a identificar el evento a modificar, explicar sus características e indicios, describir el ambiente donde se desarrolla actualmente, explicar el evento, conceptualizar y operacionalizar la variable. En esta fase, se selecciona el diseño de investigación, la población, la muestra, las técnicas e instrumento de recolección de datos, en este caso la encuesta y el cuestionario, así como su validez y confiabilidad.

Aunado a ello, la fase interactiva del proceso metodológico conduce a la aplicación de un (1) instrumento de recolección de datos a la población seleccionada, de tal manera que, los datos recaudados, una vez analizados, permiten llegar a las conclusiones que posibilitan la propuesta de un sistema de control administrativo. Una vez desarrollado el marco teórico y metodológico del estudio, así como aplicados el instrumento de recolección de datos, en la fase confirmatoria, se procede al uso de técnicas de análisis, así como a la elaboración de las conclusiones, para lo cual son clasificados y analizados todos los datos obtenidos en la fase proyectiva, siendo así, interpretados y asignados a un significado.

Posteriormente, la fase evaluativa, conduce a la evaluación del proceso investigativo, a través del establecimiento de la medida en la cual se han alcanzado los objetivos y bajo cuáles condiciones, determinando la coherencia de los resultados obtenidos, permitiendo en general, analizar los aportes del presente estudio. En este contexto, la investigación permite la recolección de información directamente de la realidad objeto de estudio, es decir, de las personas de la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes, y está comprendida por tres Unidades Administrativas Regionales, tales como: Táchira, Mérida y Trujillo, la cual sirvió de base para las decisiones tomadas en relación a la propuesta.

Luego de culminar el estudio, se procede a la elaboración de la propuesta, es decir, que se diseñó el sistema de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, siendo este el objeto general de la investigación, en el cual se consideran los aportes teóricos, así como la información recabada durante el proceso investigativo.

### **Población**

La población, según Arias (2006) es la unión de sujetos con elementos en común los que serán extensivos los resultados de la investigación;

quedando definido por el problema y los objetivos del estudio. Dentro del mismo orden de ideas, para Balestrini (2006) es el universo de estudio o totalidad de un conjunto de elementos seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiara una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción.

Atendiendo a tales definiciones, puede expresarse que la población objeto de estudio está conformada por el personal que labora en el Poder Judicial, en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes, específicamente Táchira, Mérida y Trujillo, para un total de 66 personas. Como se observa la población objeto de estudio comparte características en cuanto al lugar y tiempo, pues todos cumplen funciones dentro de la unidad de observación que para este caso la constituye el Poder Judicial, Dirección Administrativa de la Región de Los Andes, específicamente Táchira, Mérida y Trujillo.

Debido a que la población es finita y de fácil acceso no se realiza ningún procedimiento muestral, es decir, la población pasa a ser representativa de la muestra, la cual se encuentra conformada por 22 trabajadores de cada unidad de análisis, estructurada por los siguientes informantes clave:

- **Dirección:** 01 Director, 02 Analistas profesionales II, 01 Técnico I y 01 Auxiliar administrativo II.
- **División de servicios administrativos y financieros:** 01 Jefe de división, 02 Analista profesional III, 01 Técnico III, 01 Técnico I y 02 Auxiliares administrativos.
- **División de servicios al personal:** 01 Jefe de división, 01 Técnico I, 01 Auxiliar administrativo I y 03 Analista profesional III.
- **División de servicios judiciales:** 01 Jefe de división, 01 Analista profesional I y 02 Auxiliares administrativos.

### **Técnica e Instrumento para la Recolección de Datos**

De acuerdo a Arias (2006) las técnicas de recolección de datos como las distintas formas o maneras de obtener la información. Es decir, comprenden procedimientos y actividades que permitirán obtener la información requerida para dar respuestas a las interrogantes de la presente investigación. De acuerdo con el diseño de investigación.

En el caso de la investigación, la técnica empleada es la encuesta, definida por Méndez (2006) como una “técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. Para Balestrini (2006) es un proceso de comunicación verbal recíproca, con el fin último de recoger informaciones a partir de una finalidad previamente establecida. De igual manera, es definida por Hernández y otros (2006) como “un método en el cual se puede recoger simultáneamente información de todos los sujetos relacionados con el fenómeno”.

Como instrumento para recoger la información se usa el cuestionario, el cual a juicio de Balestrini (2006) es un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, que facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación al problema estudiado.

El cuestionario es aplicado al personal de la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes, y está comprendida por tres Unidades Administrativas Regionales, tales como: Táchira, Mérida y Trujillo, constó de 32 afirmaciones con cuatro (4) alternativas de respuestas a escala likert: (1) siempre, (2) casi siempre, (3) a veces y (4) nunca. (Ver anexo A)

### **Validez del Instrumento**

Para dar validez al instrumento, se toman las consideraciones hechas por Hernández y otros (2006) quienes definen la validez “como el grado en

que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir “, asimismo, los autores explican; la importancia de obtener la validez de contenido, expertos y de constructo este último de manera medible, pues de allí es donde se demuestra la eficacia del instrumento como herramienta para la recolección de la información necesaria para estudiar las variables en forma precisa.

En este caso se utiliza la validez del contenido, la cual según Hernández y otros (2006) se refiere al grado en que un instrumento refleja el dominio específico de contenido de lo que se mide. En este sentido, el cuestionario elaborado presentó validez de contenido, pues todos los ítems formulados estuvieron representados en los conceptos de la variable de estudio, la cual se operacionaliza en las dimensiones y la variables definida.

De igual manera se acude a la validez de expertos, la cual según los autores mencionados, se refiere “al grado en que paralelamente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”. En este orden de ideas esta validez se logra mediante la presentación del instrumento elaborado a un grupo de expertos constituidos por tres (3) personas con competencias para tal fin.

En este sentido, se facilita a cada experto, un instrumento de validez de contenido acompañado de un cuadro en el que se resumieron si los ítems de cada indicador tienen relación adecuada, regular o inadecuada con los objetivos, el marco teórico y redacción de los mismos. La información aportada por el grupo de expertos permitió mejorar algunos ítems que a su juicio presenten deficiencias en la redacción. (Ver anexo B).

### **Confiabilidad del Instrumento**

Sabino (2005) expresa “la confiabilidad del instrumento se refiere a la consistencia interior de la misma, a su capacidad para discriminar en forma constante, entre un valor y otro” (p. 117). De acuerdo a lo señalado por Mercado (2006) “es la capacidad que tiene un instrumento de registrar los

mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo las mismas condiciones” (p. 108). En este estudio, la confiabilidad se calcula a través de una prueba piloto, aplicada a una población ajena a la del estudio, pero con características similares, a la cual se le establece un margen de error, tratando que sea el mínimo posible.

Con la información obtenida de la prueba piloto, se aplica el método para calcular la confiabilidad del instrumento, siendo el coeficiente Alpha de Cronbach, que consistió en la aplicación única del instrumento y cuyos resultados una vez tabulados, deben oscilar entre 0 y 1. De acuerdo a Hernández y otros (2006) la fórmula para el cálculo de la confiabilidad está dada por la siguiente forma:

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} \times \left( \frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

*r<sub>tt</sub>*: Coeficiente Alpha Cronbach

K: Numero de ítems

∑ Si<sup>2</sup>: Sumatoria de la varianza de los puntajes de cada ítem

St<sup>2</sup>: varianza de los puntajes totales

Asimismo, los autores citados señalan que una manera práctica de interpretar la magnitud de un coeficiente de confiabilidad puede ser guiada por la escala siguiente:

## Cuadro 2.

### Escala de Interpretación del Coeficiente Alpha Cronbach.

Rangos:	Magnitud:
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Adaptado de Chávez (2007)

Se procede a comparar el resultado obtenido con los valores expresados en la escala de interpretación anteriormente señalada, a fin de determinar el grado de confiabilidad atribuido al instrumento analizado, mediante el uso del Software Microsoft Excel. En este caso, aplicando la fórmula se procedió a sustituir los valores:

$$\alpha = \frac{32}{32 - 1} \times \frac{6,19}{80,21}$$

$$\alpha = 1,032 \times 0,923; \alpha = 0,93$$

Se procede a comparar el resultado obtenido con los valores expresados en la escala de interpretación anteriormente señalada, a fin de determinar el grado de confiabilidad que se le atribuye al instrumento analizado, obteniendo un valor de 0,93; que ésta muy cercano a 1 y por lo tanto significa que es altamente confiable. (Ver anexo C).

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de datos**

Para Chávez (2007) las técnicas de presentación y análisis de los resultados, “son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento de las variables” (p. 207). Los resultados son procesados por medio de la estadística descriptiva, definida por Hernández y otros (2006) como aquella que “consiste en describir los valores o puntuaciones obtenidas para la variable” (p. 343).

En este caso, los datos obtenidos son procesados mediante el programa Microsoft Office Excel 2007, haciendo uso específico de la medida de tendencia central de la media aritmética denotada por los promedios en relación a las variables estudiadas; medidas de dispersión de varianza para evaluar la confiabilidad de los valores promedios, implicando así que, una vez obtenida la información, se procede a clasificar la información en orden

de importancia, según la variable estudiada, relacionándola con las dimensiones y sus indicadores.

Es decir, una vez que aplicados los cuestionarios se procede a la presentación de los resultados, cuyo análisis e interpretación de los resultados se presentó, en cuanto a las dimensiones e indicadores, tomando como medida de interpretación la media aritmética, así como la varianza, por cuanto el instrumento estuvo conformado por alternativas de respuestas a escala likert y se consideró de esta manera, una forma más fácil de procesar los resultados.

Cabe destacar que la media aritmética equivale al cálculo del promedio simple de un conjunto de datos. Para diferenciar datos muestrales de datos poblacionales, la media aritmética se representó con un símbolo ( $\mu$ ); por tanto, representa el valor resultante obtenido al dividir la sumatoria de un conjunto de datos sobre el número total de datos. Para la varianza se utiliza el símbolo ( $\sigma^2$ ); el cual muestra cuantifica la dispersión de una serie de puntuaciones diferenciales respecto a las medias obtenidas.

En general, se realiza el análisis de estos datos a través del razonamiento profundo y reflexivo por parte de la autora de la investigación a partir de tablas donde la información fue previamente ordenada, clasificada y tabulada para luego ser graficada, valiéndose de los criterios derivados de la sustentación teórica consultada para esta investigación.

### **Procedimiento de la Investigación**

El primer paso de esta investigación, consiste en establecer un conjunto de premisas o el deber ser en el área del control administrativo, como materia en donde se presume inicialmente que había inconsistencia; por la complejidad de sus componentes. El segundo paso, es el planteamiento del problema del contexto seleccionado, considerando la variable en estudio con sus respectivas dimensiones e indicadores, conformando el primer capítulo. Luego de ello se realiza la revisión sobre diferentes estudios relacionados a

la temática del control administrativo, sirviendo estos como antecedentes a la presente investigación, después se realiza una exhaustiva revisión bibliográfica lo cual permite fundamentar las variables en estudio, estructurar el fundamento teórico, elaborar la operacionalización de la variable, estableciendo una perspectiva que permitiera interpretar los resultados a obtener, conformando el segundo capítulo.

Se elabora un el tercer capítulo donde se desarrolla el marco metodológico, allí se plasma el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra; también se describe la técnica utilizada, el instrumento a aplicar a los sujetos en estudio, los cuales luego de someterse tanto a la validez como a la confiabilidad, son aplicados en una prueba piloto, posteriormente se procede a las respectivas tabulaciones y cálculos.

Se tabularon los datos procedentes de los cuestionarios aplicados a los entes de estudio para su respectivo análisis y discusión lo cual permite la formulación de una serie de conclusiones y recomendaciones, que fundamentan el diseño de un sistema de control para las Unidades Administrativas, adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se procede a presentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos producto de la recolección de información en el contexto seleccionado, los cuales están relacionados a la observación que se hizo del actual sistema de control administrativo, en las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura. Para la interpretación de los resultados se construye una guía atendiendo a las recomendaciones que sobre este aspecto establece Ramírez (2007) a tal efecto se procede aplicar la fórmula sugerida por el autor  $(VMC-vmc)/VMC$ , donde VMC es el valor máximo de las categorías y vmc es el valor mínimo.

Por tanto, los valores obtenidos de la codificación de las alternativas de respuestas utilizadas para los cuestionarios, en este caso la “máxima” puntuación está representada por la alternativa “siempre” con un valor de 4 y la “mínima” con un valor de 1 correspondiente a la alternativa “nunca”. Así se tiene que aplicando la fórmula  $(4-1) / 4 = 0.75$ , siendo 0.75 la constante, los intervalos de interpretación de las medias quedan contruidos tal como se muestran en el cuadro 3.

#### Cuadro 3.

##### Guía de interpretación de datos

Intervalos o rangos	Interpretación cualitativa
1 - 1.75	Muy bajo
1.76 - 2.51	Bajo
2.52 - 3.27	Moderado
3.28 - 4.0	Elevado

Fuente: adaptado del modelo de Ramírez (2007)

La guía de interpretación de datos mostrada en el cuadro 3, refleja el intervalo o rango establecido entre los límites superior e inferior, es decir entre la máxima y mínima media que se pueda obtener, en este sentido los indicadores obtenidos con valores medios entre 1-1.75 de acuerdo a la interpretación cualitativa fueron muy poco valorados, mientras los ubicados entre 3.28-4.0 muy valorados.

### Análisis y Discusión de los Resultados

A continuación se presenta el discernimiento y discusión de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento al personal de la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales, tales como: Táchira, Mérida y Trujillo. En este sentido, la variable "Sistema de Control" fue evaluada con las dimensiones: (1) Ciclo del control administrativo, (2) Amplitud del control administrativo y (3) Tipos de control administrativo.

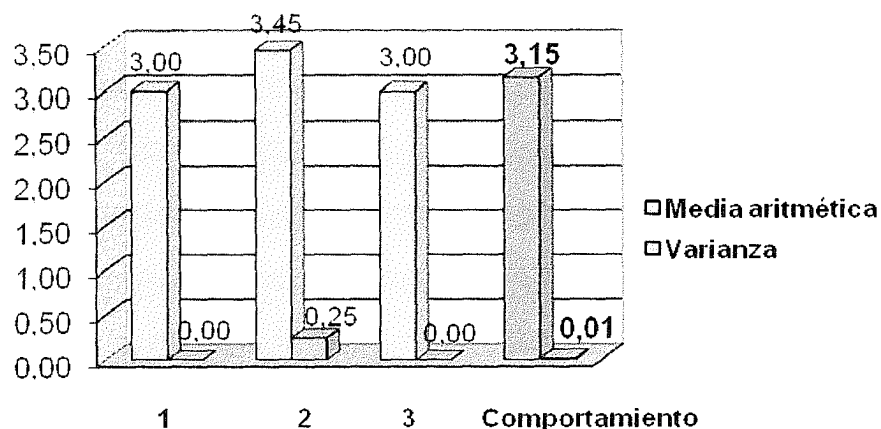
Primeramente, se muestran los resultados obtenidos de la dimensión "Ciclo de control administrativo" evaluada en sus indicadores: establecimiento de estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño real con el esperado y acción correctiva.

#### Cuadro 4.

##### Resultados del indicador establecimiento de estándares

No.	Ítems	$\mu$	$\sigma^2$	Valoración
1	Metas previamente definidas por la institución	3,00	0,00	
2	Definición clara del personal que debe cumplir las normas	3,45	0,25	Moderado nivel
3	Cumplimiento de las expectativas requeridas	3,00	0,00	
<b>TOTALES</b>		<b>3,15</b>	<b>0,01</b>	

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013).



1. Metas previamente definidas por la institución
2. Definición clara del personal que debe cumplir las normas
3. Cumplimiento de las expectativas requeridas

**Gráfico 5.** Resultados del indicador establecimiento de estándares. Fuente: datos tomados del cuadro 4.

Los datos obtenidos en el cuadro 4, gráfico 5; indican las respuestas del personal encuestado respecto al establecimiento de estándares. Se evidencia que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, el establecimiento de estándares muestra un valor de 3.15, el cual en la guía de interpretación de datos se ubica en un moderado nivel, con una varianza de 0.01, resultado fundamentado en la definición clara del personal que debe cumplir las normas con un valor elevado de 3.45, aun cuando de forma moderada con una media de 3.00, se observan las metas previamente definidas por la institución, así como el cumplimiento de las expectativas requeridas, solo que en una consideración de moderado nivel.

Con base a la interpretación de los resultados obtenidos, se determina que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; se establecen moderadamente estándares dentro del ciclo de control administrativo, debido a que las normas sobre el control de desempeño se

definen con claridad al personal que debe cumplirlas, aunque de forma moderada; tales normas se enfocan en metas previamente definidas por la institución, quien debe cumplir las expectativas requeridas, afectando así los resultados esperados en el desempeño del personal administrativo. Esta afirmación se hace tomando en consideración que el personal administrativo es quien lleva a cabo las funciones de la institución, por lo tanto, son quienes reflejan la existencia de debilidades en cuanto al control administrativo se refiere.

Se observa relación con los resultados obtenidos por Escalona (2009), en su investigación orientada al diseño de un Sistema de Control y Seguimiento de Indicadores para el Área Administrativa del Programa Social Misión Barrio Adentro, de la Fundación Proyecto País del Estado Trujillo, en el cual se determinó que existen debilidades en las funciones administrativas, las cuales deben ser atendidas a través de un sistema de control.

Valorando esta debilidad con el deber ser, se presenta divergencia con el planteamiento de Daft (2009) cuando expresa que la fase establecimiento de estándares, implica establecer criterios que sirven de base para la evaluación, en efecto, esta fase representa un plano ideal, del cumplimiento de metas y objetivos establecidos en el proceso de planificación.

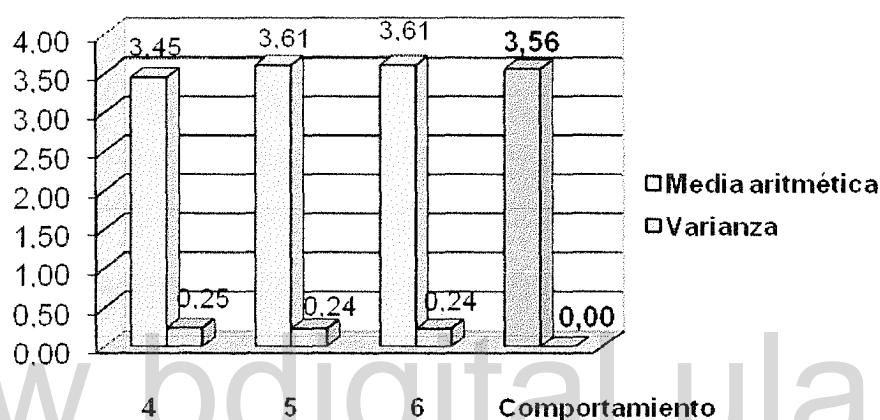
En general, estos resultados no se ajustan a las exigencias de las entidades del sector público, donde el personal administrativo, por ser servidores públicos, requiere un adecuado control, basado en el establecimiento de estándares de evaluación del desempeño, que permitan a la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, mejorar los servicios prestados con base a las funciones realizadas por el personal, para lo cual es pertinente una revisión de los indicadores de medición actualmente utilizados.

**Cuadro 5.**

**Resultados del indicador observación del desempeño**

No.	Ítems	$\mu$	$\sigma^2$	Valoración
4	Reportes formales de medidas cuantitativas	3,45	0,25	Elevado nivel
5	Normas fijadas	3,61	0,24	
6	Comparación sencilla en cuanto a periodos ya observados	3,61	0,24	
<b>TOTALES</b>		<b>3,56</b>	<b>0,00</b>	

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013).



- 4. Reportes formales de medidas cuantitativas
- 5. Normas fijadas
- 6. Comparación sencilla en cuanto a periodos ya observados

**Gráfico 6.** Resultados del indicador observación del desempeño. Fuente: datos tomados del cuadro 5.

El cuadro 5, gráfico 6, reflejan en respuesta del personal encuestado en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; la existencia de una elevada observación del desempeño, mostrando así una media aritmética de 3.56 sin varianza; por cuanto con valores similarmente elevados, en la institución, se mide el desempeño administrativo de acuerdo a las normas fijadas, los resultados obtenidos de dicha medición, permiten efectuar una comparación sencilla en cuanto a periodos ya observados, además se realiza

en reportes formales de medidas cuantitativas, representados por medias de 3.61 y 3.45, categorizadas como altas en la guía de interpretación de datos.

Estos resultados a pesar de que guardan relación con Chiavenato (2006), para quien el control del desempeño, se lleva a cabo para ajustar las operaciones a estándares previamente establecidos, y este contexto investigativo el control de desempeño funciona de acuerdo con la información que recibe. De esta manera, la observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa de lo que se controla. Sin embargo, en el contexto abordado, no hay forma de valorar como positivo, las acciones desarrolladas que están por encima de los requerimientos y mucho menos, se posibilita evaluar lo extraordinario que permita una redefinición de las expectativas de desempeño. De tal manera que se puede declarar que existe una debilidad en tanto y por cuanto la medición actual, no genera posibilidad de valorar lo que este por encima de lo esperado, o lo que se ubique en lo funcional y operacionalmente excepcional. Ello coincide con Umbría (2009) quien en su investigación detecto inconsistencia en la participación y comunicación, con lo cual se pudiera evaluar lo excelente y/o excepcional en materia de control administrativo.

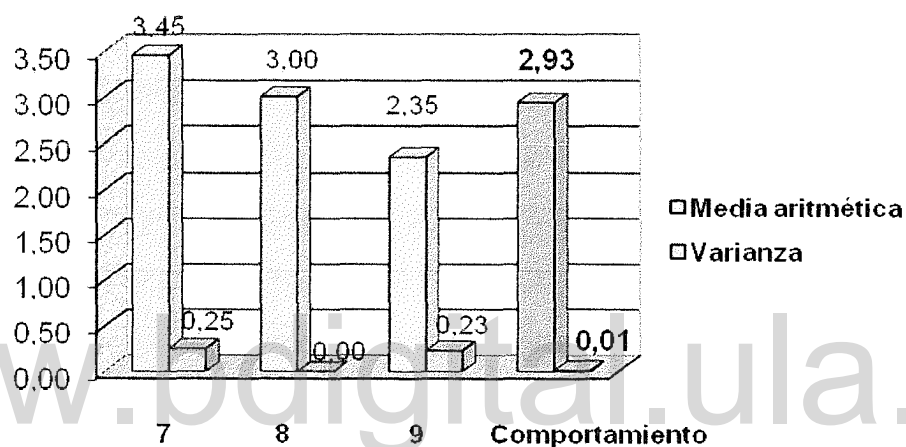
Se infiere entonces, que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; existe un alto nivel de observancia del desempeño del personal, dentro del ciclo de control administrativo, por ende se facilita la evaluación de las funciones ejecutadas por la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; cuya eficacia depende de la información inmediata sobre los resultados anteriores, transmitida a quienes tienen poder para introducir cambios.

**Cuadro 6.**

**Resultados del indicador comparación del desempeño real con el esperado**

No.	Ítems	$\mu$	$\sigma^2$	Valoración
7	Comparación del desempeño administrativo con los estándares o normas administrativas establecidas.	3,45	0,25	Moderado nivel
8	Verificación de desvío o variación alguna	3,00	0,00	
9	Predicción de otros resultados futuros	2,35	0,23	
<b>TOTALES</b>		<b>2,93</b>	<b>0,01</b>	

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013).



- 7. Comparación del desempeño administrativo con los estándares o normas administrativas establecidas.
- 8. Verificación de desvío o variación alguna
- 9. Predicción de otros resultados futuros

**Gráfico 7.** Resultados del indicador comparación del desempeño real con el esperado. Fuente: datos tomados del cuadro 6.

El cuadro 6, gráfico 7, muestran el comportamiento del indicador comparación del desempeño real con el esperado, el cual en respuesta del personal encuestado en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, sigue una tendencia baja, con una media aritmética de 2.93 y 0.01 de varianza, considerada de moderado nivel según la guía de interpretación de datos. Se evidencia que sobresale la comparación del desempeño

administrativo con los estándares o normas administrativas establecidas con un valor elevado de 3.45; mientras que con valores moderados y bajos, se percibe la verificación de desvío o variación alguna y predicción de otros resultados futuros, arrojando una media de 3.00 y 2.35 respectivamente

Los datos revelan que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, de forma moderada se compara el desempeño real con el esperado; aunque siempre se realiza la comparación con los estándares o normas administrativas establecidas, nunca o casi nunca dicha comparación permite a la institución verificar si hubo desvío o variación alguna, así como predecir otros resultados futuros.

Se presenta contradicción a lo expuesto por Chiavenato (2006), para quien el control separa lo normal de lo excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones o los desvíos, por ende, un buen sistema de control permite localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas para el futuro. Aunque no se puede modificar el pasado, comprenderlo, partiendo del presente puede ayudar a crear condiciones para obtener mejores resultados en las operaciones futuras.

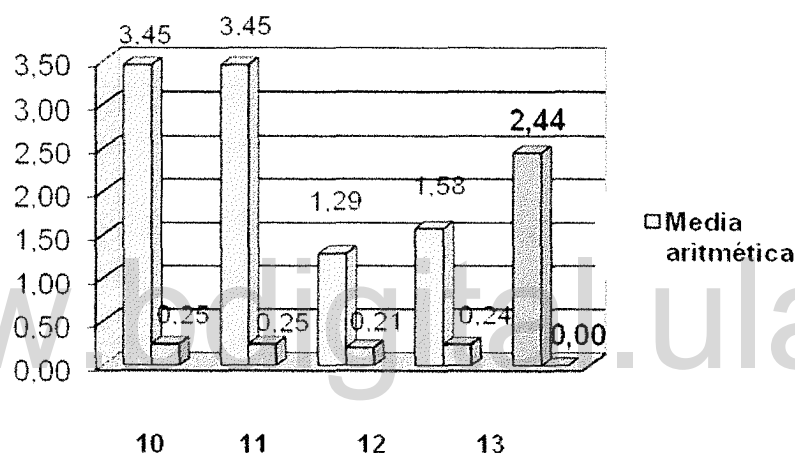
En general, la comparación del desempeño real con el esperado dentro de las fases del control administrativo en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, de forma moderada, permite que la institución verifique débilmente las variaciones, errores o desvíos, así como predecir no ampliamente otros eventos futuros.

**Cuadro 7.**

**Resultados del indicador acción correctiva**

No.	Ítems	$\mu$	$\sigma^2$	Valoración
10	Indicación de actividades que no logran los resultados esperados.	3,45	0,25	
11	Establecimiento de condiciones para poner en marcha una acción correctiva	3,45	0,25	
12	Cambio en las normas originales	1,29	0,21	
13	Cambio en la actividad	1,58	0,24	
<b>TOTALES</b>		<b>2,44</b>	<b>0,00</b>	<b>Bajo nivel</b>

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013).



- 10. Indicación de actividades que no logran los resultados esperados.
- 11. Establecimiento de condiciones para poner en marcha una acción correctiva
- 12. Cambio en las normas originales
- 13. Cambio en la actividad

**Gráfico 8.** Resultados del indicador acción correctiva. Fuente: datos tomados del cuadro 7.

En el cuadro 7, gráfico 8 se observa según las respuestas emitidas por el personal encuestado en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, que el indicador acción correctiva, presenta un comportamiento bajo con una media aritmética de 2.44 sin varianza; aunque de forma elevada con

un valor de 3.45, sobresale tanto la indicación de actividades que no logran los resultados esperados, como el establecimiento de condiciones para poner en marcha una acción correctiva; con valores muy bajos entre 1.58 y 1.29 se percibe el cambio en las normas originales y en la actividad, respectivamente.

De la interpretación de los resultados obtenidos, se logra identificar que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; poco se establecen acciones correctivas dentro del ciclo de control administrativo; aun cuando los informes de control indican cuando las actividades realizadas no logran los resultados esperados y permiten establecer condiciones para poner en marcha una acción correctiva, muy poco las medidas correctivas involucran un cambio tanto en las normas originales como en la actividad ejecutada, atentando contra el ajuste de las operaciones a los estándares preestablecidos.

De forma general, los resultados no concuerdan con el enfoque de Chiavenato (2006) para quien las medidas y los informes de control indican cuándo las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva, pues involucran un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

Asimismo, tales resultados no son fundamentados por Daft (2009) quien considera, que el control administrativo se lleva a cabo mediante la fase acción correctiva, es decir, la toma de medidas correctivas, donde la acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar administrativo esperado en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo.

Seguidamente, se muestran los resultados obtenidos de la dimensión “Amplitud del control administrativo” evaluada en sus indicadores: estratégico

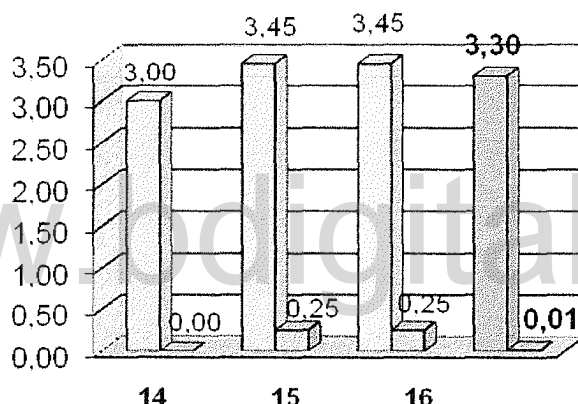
(a largo plazo), tático (a mediano plazo) y operacional (a corto plazo), analizados en las tablas 5, 6 y 7 mostradas a continuación.

**Cuadro 8.**

**Resultados del indicador estratégico (a largo plazo)**

No.	Ítems	$\mu$	$\sigma^2$	Valoración
14	Controles estratégicos que engloban todos los aspectos administrativos existentes	3,00	0,00	
15	Seguimiento a largo plazo a las actividades ejecutadas	3,45	0,25	Elevado nivel
16	Inclusión de la parte financiera y contable	3,45	0,25	
<b>TOTALES</b>		<b>3,30</b>	<b>0,01</b>	

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013).



- 14. Controles estratégicos que engloban todos los aspectos administrativos existentes
- 15. Seguimiento a largo plazo a las actividades ejecutadas
- 16. Inclusión de la parte financiera y contable

**Gráfico 9.** Resultados del indicador estratégico (a largo plazo). Fuente: datos tomados del cuadro 8.

Observando el gráfico 8, gráfico 9, se evidencia que el indicador estratégico (a largo plazo), muestra una media aritmética de 3.30 y una varianza de 0.01, valor considerado elevado según la guía de interpretación de datos. En respuesta del personal de la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, con valores similarmente altos de 3.45 se evidencia

el seguimiento a largo plazo a las actividades ejecutadas, así como la inclusión de la parte financiera y contable. No obstante, con un valor de 3.00 se tienen de forma moderada los controles estratégicos que engloban todos los aspectos administrativos existentes.

Se infiere que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, aunque siempre se aplica control administrativo a nivel estratégico, es decir, a largo plazo, no siempre se engloban todos los aspectos administrativos puesto que este control permite dar seguimiento a largo plazo a las actividades ejecutadas pero solo incluye la parte financiera y contable, y de forma moderada se establecen controles estratégicos que engloben todos los aspectos administrativos existentes; se infiere que no se controla de forma global la institución. Es una debilidad pues contradice lo expuesto por Koontz (2007) quien afirma que el control estratégico es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo.

De igual manera, los datos demuestran divergencia con la teoría expuesta por Anthony (2004) para quien el control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica, centrada en que si la estrategia se está implementando como se planificó, y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados, pues se hace referencia al control a largo plazo. Aunque se presenta relación con los resultados obtenidos por Umbría (2009) en su estudio relacionado al control presupuestario en la Fundación Trujillana de la Salud, donde se observaron algunas deficiencias en el control administrativo.

En general, aunque la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, siempre aplica el control administrativo a nivel estratégico, pero el mismo presenta debilidades, puesto que no engloba todos los aspectos

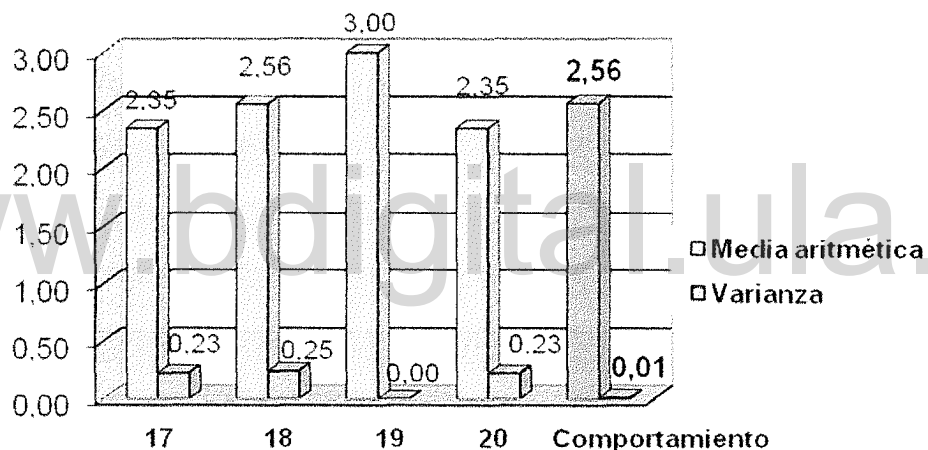
administrativos existentes, atentando contra la efectividad esperada en el control a largo plazo en la institución.

**Cuadro 9.**

**Resultados del indicador táctico (a mediano plazo)**

No.	Ítems	$\mu$	$\sigma^2$	Valoración
17	Logro de la efectividad global de la institución	2,35	0,23	
18	Control del cumplimiento de lo previsto a partir del flujo de comunicaciones	2,56	0,25	
19	Resultados administrativos dentro de los límites previstos por los patrones	3,00	0,00	Moderado nivel
20	Aseguramiento del alcance de los objetivos trazados	2,35	0,23	
<b>TOTALES</b>		<b>2,56</b>	<b>0,01</b>	

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013).



- 17. Logro de la efectividad global de la institución
- 18. Control del cumplimiento de lo previsto a partir del flujo de comunicaciones
- 19. Resultados administrativos dentro de los límites previstos por los patrones
- 20. Aseguramiento del alcance de los objetivos trazados

**Gráfico 10.** Resultados del indicador táctico (a mediano plazo). Fuente: datos tomados del cuadro 9.

En el cuadro 9, gráfico 10, se observa el comportamiento del indicador táctico (a mediano plazo), el cual según las respuestas emitidas por el personal de la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las

tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, muestra una tendencia negativa con una media aritmética de 2.56 considerada moderada de acuerdo la guía de interpretación de datos. Se evidencia con valores entre 3.00 y 2.35, similarmente moderados, que los resultados administrativos dentro de los límites están previstos por los patrones; así como el control del cumplimiento de lo previsto a partir del flujo de comunicaciones, el logro de la efectividad global de la institución y el aseguramiento del alcance de los objetivos trazados.

Se tiene claro que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; de forma moderada se aplica el control administrativo táctico, a mediano plazo de la misma manera, este control contribuye al logro de la efectividad global de la institución, permite controlar el cumplimiento de lo previsto a partir del flujo de comunicaciones y garantiza que los resultados administrativos estén dentro de los límites previstos por los patrones.

Estos resultados divergen con la teoría expuesta por Koontz (2007) quien afirma que, en este nivel de control, la dirección puede contribuir con mayor éxito al logro de la efectividad global de la organización. También contradicen lo expuesto por Anthony (2004) cuando dice que este control se define como el conjunto de procedimientos que guían no sólo el control del resultado, sino también la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones para que actúen lo más eficientemente posible a fin de alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles

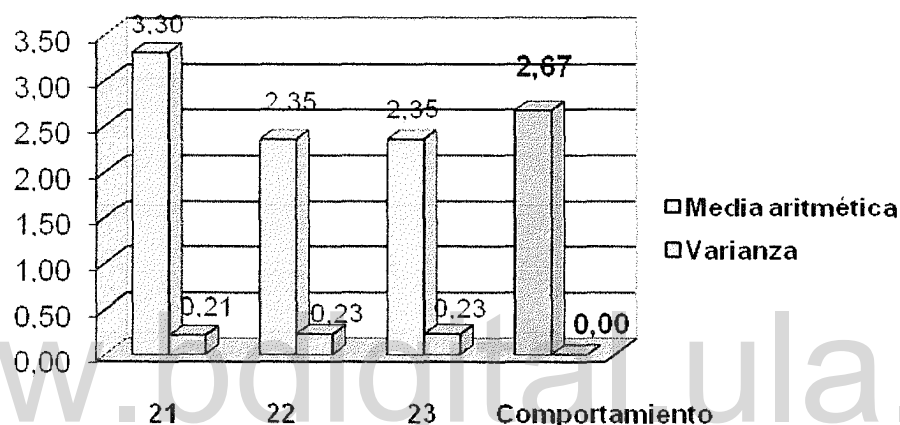
Asimismo, los datos percibidos se contraponen a los resultados obtenidos por Durán (2008) en su investigación, sobre el sistema de control administrativo en la Unidad de Contraloría interna de INVITRAP, donde detectó que existe la necesidad de un sistema de control administrativo que garantice la efectividad, eficacia y legalidad de los procesos y operaciones ejecutadas por las unidades que conforman la institución.

**Cuadro 10.**

**Resultados del indicador operacional (a corto plazo).**

No.	Ítems	$\mu$	$\sigma^2$	Valoración
21	Aplicación directa sobre la ejecución de las tareas desempeñadas por el personal no administrativo	3,30	0,21	Moderado nivel
22	Evaluación y control del desempeño de las tareas en un momento dado	2,35	0,23	
23	Ajuste a la realidad concreta de la institución	2,35	0,23	
<b>TOTALES</b>		<b>2,67</b>	<b>0,00</b>	

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013)



- 21. Aplicación directa sobre la ejecución de las tareas desempeñadas por el personal no administrativo
- 22. Evaluación y control del desempeño de las tareas en un momento dado
- 23. Ajuste a la realidad concreta de la institución

**Gráfico 11.** Resultados del indicador operacional (a corto plazo). Fuente: datos tomados del cuadro 10.

Los datos reflejados en el cuadro 10, gráfico 11, revelan que el indicador operacional (a corto plazo) muestra una tendencia negativa, arrojando una media aritmética moderada de 2.67 sin varianza alguna. El personal encuestado en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; afirmó que de forma elevada, este control se aplica directamente sobre la ejecución de las tareas desempeñadas por el personal no administrativo, mostrando un valor de 3.30; aunque con un valor de 2.35

moderadamente se aplica la evaluación y control del desempeño de las tareas en un momento dado, ajustándose a la realidad concreta de la institución.

La interpretación de los resultados obtenidos, determina que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; moderadamente se aplica el control operativo; aun cuando a corto plazo, en la institución este control se aplica directamente sobre la ejecución de las tareas desempeñadas por el personal no administrativo; moderadamente se enfoca esencialmente en evaluar y controlar el desempeño de las tareas en un momento dado, además de la misma manera, los resultados obtenidos se ajustan más a la realidad concreta de la institución

Estos datos divergen con lo expuesto por Koontz (2007) al explicar que el control operacional, se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa. Así mismo, tales resultados contradicen el criterio de Anthony (2004), para quien el control en el nivel operacional, es un proceso consistente en asegurar que las tareas específicas se cumplan en forma eficaz y eficiente.

No obstante, concuerdan con los obtenidos por Escalona (2009) en su investigación titulada “Diseño de un Sistema de Control y Seguimiento de Indicadores para el Área Administrativa del Programa Social Misión Barrio Adentro de la Fundación Proyecto País del Estado Trujillo”, pues señala que se presentan debilidades en el control administrativo aplicado, lo cual en este caso, caracteriza a las entidades públicas, dentro de las cuales se tiene la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo.

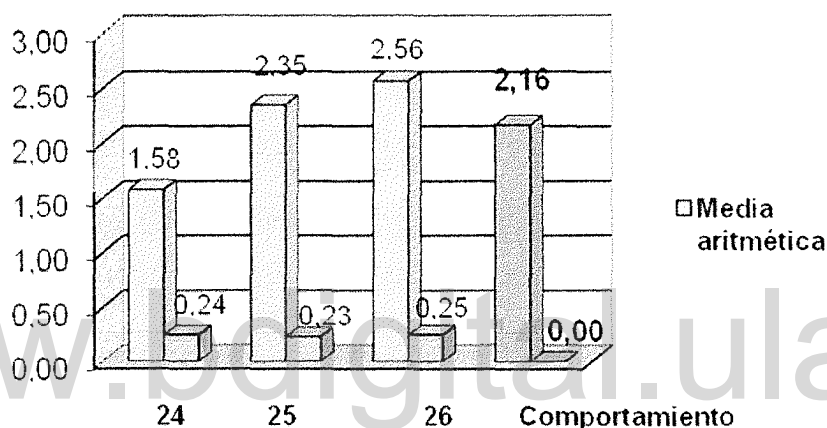
Finalmente, se muestran los resultados obtenidos sobre la dimensión “Tipos de control administrativo”, por cada uno de los indicadores medidos, tales como: control preliminar, control concurrente y control posterior.

**Cuadro 11.**

**Resultados del indicador control preliminar**

No.	Ítems	$\mu$	$\sigma^2$	Valoración
24	Influencia controladora limitando las actividades por adelantado	1,58	0,24	Bajo nivel
25	Evitación de problemas en lugar de tener que corregirlos después	2,35	0,23	
26	Calificación según el tiempo requerido, así como la información oportuna y precisa.	2,56	0,25	
<b>TOTALES</b>		<b>2,16</b>	<b>0,00</b>	

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013)



- 24. Influencia controladora limitando las actividades por adelantado
- 25. Evitación de problemas en lugar de tener que corregirlos después
- 26. Calificación según el tiempo requerido, así como la información oportuna y precisa.

**Gráfico 12.** Resultados del indicador control preliminar. Fuente: datos tomados del cuadro 11.

De acuerdo al cuadro 11, gráfico 12, el indicador control preliminar muestra una media aritmética de 2.16, la cual de acuerdo a la guía de interpretación de datos es relativamente baja. Esto se debe a que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; con una media moderada de 2.56, se hace la calificación según el tiempo requerido, así como la información tanto oportuna como precisa; aunado a ello, con valores

bajos o muy bajos entre 2.35 y 1.58, se evitan los problemas en lugar de tener que corregirlos después y se ejerce una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

De tales resultados se infiere que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; poco se aplica el control preliminar, pues de forma moderada, se califica tomando en cuenta el tiempo requerido, la información oportuna, así como precisa; además, poco o muy poco dicho control permite a la institución evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, así como ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado; contradiciendo lo expuesto por Robbins y Decenzo (2009), al expresar que el control preliminar se refiere al control que evita los problemas esperados, tiene lugar antes de que acometan las operaciones, e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad.

En consecuencia, los datos obtenidos divergen de las teorías aportadas por Daft (2009) para quien este control trata de identificar y prevenir las desviaciones antes de que ocurran, concentra la atención en los recursos humanos, materiales y financieros que fluyen hacia la organización, tiene como propósito asegurar que la calidad de los insumos sea lo suficientemente alta para prevenir la ocurrencia de problemas cuando la entidad desempeña sus tareas.

Sin duda, se evidencia concordancia con las conclusiones obtenidas por Durán (2008) en su investigación orientada a proponer un sistema de control administrativo en la Unidad de Contraloría interna de INVITRAP, donde determinó que debido a las debilidades existentes en el control administrativo, existe la necesidad de un sistema de control que garantice la efectividad, eficacia y legalidad, recomendando establecer una planificación organizacional, la cual induce directamente a la aplicación del control

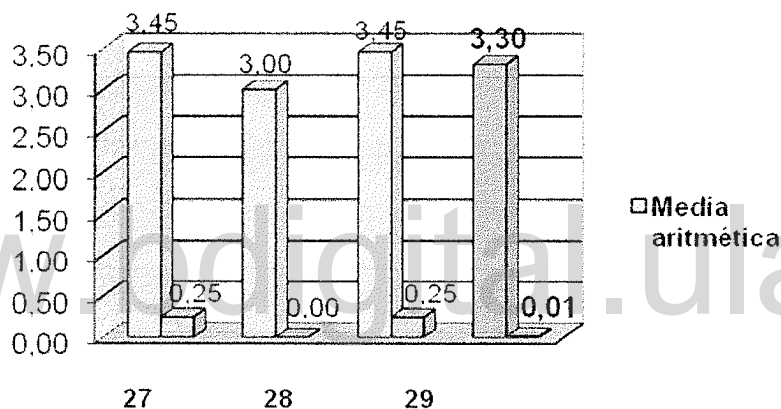
preliminar, ejerciendo una influencia controladora al limitar las actividades por adelantado.

## Cuadro 12.

### Resultados del indicador control concurrente

No.	Ítems	$\mu$	$\sigma^2$	Valoración
27	Aplicación de controles al mismo tiempo que se ejecutan las actividades establecidas en el control	3,45	0,25	Moderado nivel
28	Dirección, vigilancia y sincronización de las actividades administrativas	3,00	0,00	
29	Supervisión de las acciones	3,45	0,25	
<b>TOTALES</b>		<b>3,10</b>	<b>0,01</b>	

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013).



- 27. Aplicación de controles al mismo tiempo que se ejecutan las actividades establecidas en el control
- 28. Dirección, vigilancia y sincronización de las actividades administrativas
- 29. Supervisión de las acciones

**Gráfico 13.** Resultados del indicador control concurrente. Fuente: datos tomados del cuadro 12.

El análisis de la información reflejada en el cuadro 12, gráfico 13, muestra que el indicador control concurrente, arrojó una media aritmética moderada de 3.10 y una varianza de 0.01. Según el personal encuestado en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; con un valor de 3.45,

altamente se aplican controles al mismo tiempo que se ejecutan las actividades establecidas en el control y se supervisan las acciones, aunque; de forma moderada se percibe la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades administrativas, presentando un valor de 3.00.

Los datos revelados demuestran que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, moderadamente se aplica el control concurrente, este resultado se debe a que en la institución, siempre se aplican controles al mismo tiempo que se ejecutan las actividades establecidas en el control, además siempre se supervisan las acciones de un empleado para verificar las actividades que realiza, así como corregir los problemas que puedan presentarse, aunque el control concurrente de forma moderada incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades administrativas realizadas en la institución.

Los resultados obtenidos se contraponen a Robbins y Decenzo (2009), quienes expresan que este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes, incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. Asimismo, presentan discordancia respecto a la teoría dada por Daft (2009), quien manifiesta que este control vigila las actividades actuales de los empleados para asegurarse de que sean consistentes con las normas de desempeño recibe el nombre de control concurrente.

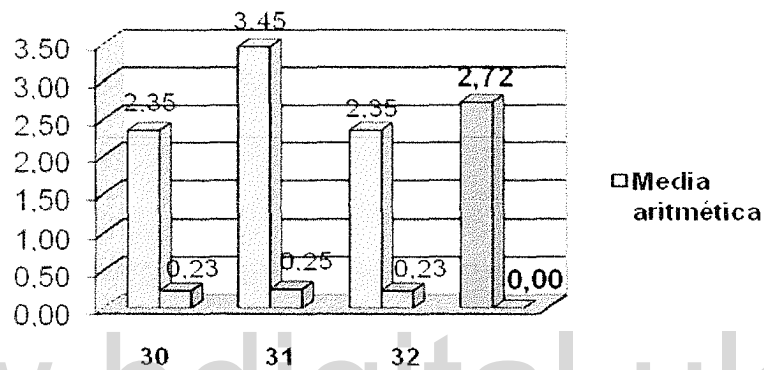
En líneas generales, estos resultados concuerdan con los obtenidos por Umbría (2009) en su investigación para analizar la situación del control presupuestario en la Fundación Trujillana de la Salud, donde concluyó que existen deficiencias en el control administrativo, dentro del cual se incluye el control concurrente, el cual vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se estén alcanzando.

**Cuadro 13.**

**Resultados del indicador control posterior**

No.	Ítems	$\mu$	$\sigma^2$	Valoración
30	Información de resultados obtenidos con anterioridad	2,35	0,23	
31	Corrección de posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.	3,45	0,25	Moderado nivel
32	Información significativa acerca de cuan eficaz fue su planificación administrativa	2,35	0,23	
<b>TOTALES</b>		<b>2,72</b>	<b>0,00</b>	

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013).



30. Información de resultados obtenidos con anterioridad  
 31. Corrección de posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.  
 32. Información significativa acerca de cuan eficaz fue su planificación administrativa

**Gráfico 14.** Resultados del indicador control posterior. Fuente: datos tomados del cuadro 13.

En el cuadro 13, gráfico 14 se observa según las respuestas emitidas por el personal encuestado en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; que el indicador control posterior presenta un comportamiento moderado con una media aritmética de 2.72 sin varianza; puesto que se realiza la elevada corrección de posibles desviaciones futuras de estándar aceptable, mostrando un valor de 3.45, aunque con un valor de 2.35 se percibe la información de resultados obtenidos con anterioridad, así como la información significativa acerca de cuan eficaz fue su planificación

administrativa, ítems categorizados como muy bajos según la guía de interpretación de datos.

De la interpretación de los resultados obtenidos, se logró determinar que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; de forma moderada se ejecuta el control posterior, aun cuando en función de los resultados esperados, siempre permite a la institución corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable, pocas veces dicho control parte de la información de resultados obtenidos con anterioridad o cuenta con información significativa acerca de cuan eficaz fue su planificación administrativa. Por consiguiente, se perciben limitaciones en las funciones inherentes al control administrativo posterior, afectando así, la significancia de la información acerca de cuan eficaz fue la planificación de la manera de cómo se llevaría a cabo este control.

De forma general, los resultados no concuerdan con el enfoque de Robbins y Decenzo (2009) para quienes este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable, implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

Asimismo, tales datos presentan disparidad a la teoría proporcionada por Daft (2009) quien considera que este control, concentra la atención en los productos finales de una organización, en este caso en particular, en la calidad de los servicios prestados por la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; por ende, se sustenta en los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras.

En este sentido, se presentan concordancias con los resultados obtenidos por Durán (2008) en su estudio relacionado al sistema de control

administrativo en la Unidad de Contraloría interna de INVITRAP, donde se detectaron debilidades en el control administrativo, dando pie a la necesidad de esta entidad pública, de contar con un adecuado sistema de control administrativo a fin de garantizar la efectividad, eficacia y legalidad tanto de los procesos como de las operaciones ejecutadas por la institución.

### Análisis Global de los Resultados

Respecto a los resultados vinculados a la variable Sistema de Control, se procede al análisis global de los mismos, de forma general, por cada una de las dimensiones estudiadas: Ciclo de control administrativo, amplitud del control administrativo y tipos de control administrativo.

**Cuadro 14.**

#### Resultados globales de la dimensión ciclo del control administrativo

Dimensión	Indicador	$\mu$	$\sigma^2$	Valoración
Ciclo del control administrativo	Establecimiento de estándares	3,15	0,01	Moderado nivel
	Observación del desempeño	3,56	0,00	
	Comparación del desempeño real con el esperado	2,93	0,01	
	Acción correctiva	2,44	0,00	
	<b>Total dimensión</b>	<b>3,02</b>	<b>0,00</b>	

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013).



**Gráfico 15.** Resultados globales de la dimensión ciclo del control administrativo. Fuente: datos tomados del cuadro 14.

El cuadro 14, gráfico 15, indican el resumen global respecto al comportamiento de la dimensión ciclo del control administrativo, en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; la cual mostró una tendencia negativa, al mostrar una media aritmética de 3.02, la cual atribuye un nivel moderado de aplicación. Estos datos revelan que en la dimensión mencionada, predominó el indicador observación del desempeño, al sobresalir con un valor elevado de 3.56; seguido de los indicadores establecimiento de estándares y la comparación del desempeño real con lo esperado, con valores de moderado predominio de 3.15 y 2.93 respectivamente. Sin embargo, se observa que el indicador acción correctiva, se presenta con un valor bajo de 2.44.

En base al análisis realizado, y partiendo de las teorías emitidas por Daft (2009) se logró identificar que los esfuerzos del control administrativo, se direccionan esencialmente en el indicador observación del desempeño, este constituye el paso más fácil del proceso de control, induciendo a la comparación de los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. El indicador establecimiento de estándares, representa moderadamente un plano ideal en la institución, aunque las normas sobre el control de desempeño definen con claridad al personal que debe cumplirlas, no siempre se enfocan en las metas previamente establecidas, incidiendo sobre los resultados esperados en el desempeño del personal administrativo.

De la misma manera, el indicador comparación del desempeño real con el esperado, de forma moderada permite a la institución verificar las variaciones, errores o desvíos, así como predecir otros resultados futuros; así con menor predominio, se tiene el indicador acción correctiva, aunque en los informes de control se indican si las actividades realizadas no logran los resultados esperados y permiten establecer condiciones para poner en marcha una acción correctiva, muy poco las medidas correctivas aplicadas,

involucran un cambio tanto en las normas originales como en la actividad ejecutada.

En resumen, se evidenció claramente que las fases que conforman el ciclo del control administrativo en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; presentan incongruencia, contradiciendo lo expuesto por Daft (2009) para quien los ejecutivos crean sistemas de control que se componen de los cuatro pasos claves a saber: establecimiento de estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño real con el esperado y acción correctiva; los cuales constituyen los indicadores de la primera dimensión fases del control administrativo.

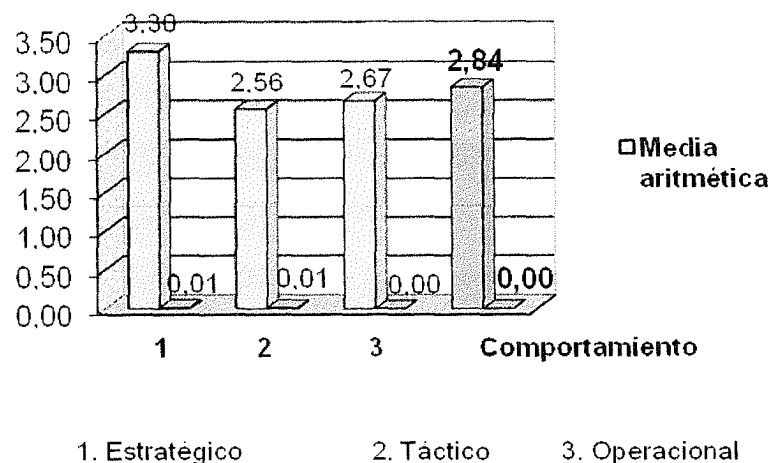
De igual forma estos resultados se contraponen con lo expuesto por Koontz (2007) para quien el control administrativo posee un proceso cíclico y repetitivo compuesto por cuatro elementos o fases; los cuales por medio de los indicadores respectivos nos dan a conocer su grado de eficacia y eficiencia nos informará en general, si los planes estuvieron bien dirigidos a la meta y poder eliminar desviaciones o variaciones.

#### **Cuadro 15.**

#### **Resultados globales de la dimensión amplitud del control administrativo**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b><math>\mu</math></b>	<b><math>\sigma^2</math></b>	<b>Valoración</b>
Amplitud del control administrativo	Estratégico (a largo plazo)	3,30	0,01	Moderado nivel
	Táctico (a mediano plazo)	2,56	0,01	
	Operacional (a corto plazo)	2,67	0,00	
<b>Total dimensión</b>		<b>2,84</b>	<b>0,00</b>	

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013).



**Gráfico 16.** Resultados globales de la dimensión amplitud del control administrativo. Fuente: datos tomados del cuadro 15.

En el cuadro 15, gráfico 16, se observa el resumen global en relación a la dimensión amplitud del control administrativo en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; la cual reflejó una media aritmética de 2.84, que según la guía de interpretación corresponde a un moderado predominio. Se destaca en primer lugar, con alto valor de 3.30 el indicador estratégico, seguido por indicador operacional y el indicador táctico, los cuales mostraron valores moderados de 2.67 y 2.56 respectivamente.

Estos datos revelan de manera categórica, que se le otorga mayor importancia al indicador control estratégico, ya que permite dar seguimiento a largo plazo a las actividades ejecutadas, tomando en cuenta tanto la parte financiera como contable, aunque se contradice a Koontz (2007) al no englobar todos los aspectos administrativos existentes, cobijados como un todo en la institución. Respecto al indicador operacional, moderadamente la institución, aplica este control directamente sobre la ejecución de las tareas desempeñadas por el personal no administrativo, no siempre busca evaluar y controlar el desempeño de dichas tareas en un momento dado, impidiendo que los resultados obtenidos se ajusten a la realidad de la institución; por

ende se contradice lo expuesto por Anthony (2004), para quien el control operacional es el proceso consistente en asegurar que las tareas específicas se cumplan en forma eficaz y eficiente.

Finalmente, en relación al indicador táctico, al igual que el indicador operacional, moderadamente es aplicado, en efecto, no siempre contribuye al logro de la efectividad global de la institución, tampoco permite el control del cumplimiento de lo previsto a partir del flujo de comunicaciones, ni garantiza que los resultados administrativos estén dentro de los límites previstos por los patrones; denotando así disparidad con el constructo teórico proporcionado por Koontz (2007) quien señala que en este nivel de amplitud, la dirección puede contribuir con mayor éxito al logro de la efectividad global de la organización, pues su correcto funcionamiento exige que todos sus componentes se comporten de la manera que sea la más adecuada para el logro de sus objetivos.

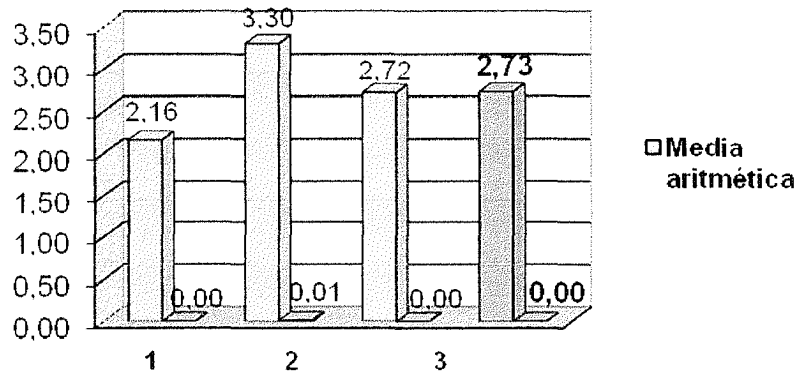
A partir de los resultados obtenidos, queda claro que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, la dimensión amplitud de control administrativo se ve afectada por aquellos criterios utilizados para valorar el control, debido a que el mismo se centra esencialmente en el nivel estratégico, restando importancia al nivel táctico y operacional. En vista de ello, se experimenta de forma moderada la amplitud del control administrativo aplicado, es de saber según Koontz (2007) que tal amplitud hace referencia a la cantidad de personas que un administrador puede supervisar con eficiencia, en las cuales puede delegar su autoridad, dando lugar al control a nivel estratégico, táctico y operacional.

**Cuadro 16.**

**Resultados globales de la dimensión tipos de control administrativo**

Dimensión	Indicador	$\mu$	$\sigma^2$	Valoración
Tipos de control administrativo	Control preliminar	2,16	0,00	Moderado nivel
	Control concurrente	3,30	0,01	
	Control posterior	2,72	0,00	
<b>Total dimensión</b>		<b>2,73</b>	<b>0,00</b>	

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013).



1. Control preliminar 2. Control concurrente 3. Control posterior

**Gráfico 17.** Resultados globales de la dimensión tipos de control administrativo. Fuente: datos tomados del cuadro 16.

En el cuadro 16, gráfico 17, se observa una tendencia negativa de la dimensión tipos de control administrativo aplicados en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, reflejada en una media aritmética de 2.73 sin varianza, valor relativamente moderado de acuerdo a la guía de interpretación de datos. Se percibe claramente que sobresale el indicador concurrente, con un valor elevado de 3.30, seguido del indicador posterior y el indicador preliminar, con valores considerados moderados o bajos entre 2.72 y 2.16 respectivamente.

Respecto al indicador concurrente, este se fundamenta en lo expuesto por Daft (2009), pues siempre se aplica tal control al mismo tiempo que se ejecutan las actividades establecidas, se supervisan las acciones de un empleado para verificar las actividades que realiza, así como corregir los

problemas que puedan presentarse, aunque de forma moderada incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades administrativas realizadas en la institución.

El indicador posterior se presenta de forma moderada, aunque este control se aplica para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable, pocas veces parte de la información de resultados obtenidos con anterioridad o cuenta con información significativa acerca de cuan eficaz fue su planificación administrativa, contraponiéndose al enfoque dado por Robbins y Decenzo (2009), para quienes este tipo de control usa información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. Haciendo mención al indicador preliminar, partiendo del criterio de Daft (2009), se observa un valor bajo, influyendo sobre la calificación del tiempo requerido, la obtención de información oportuna y precisa, además muy pocas veces permite evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después.

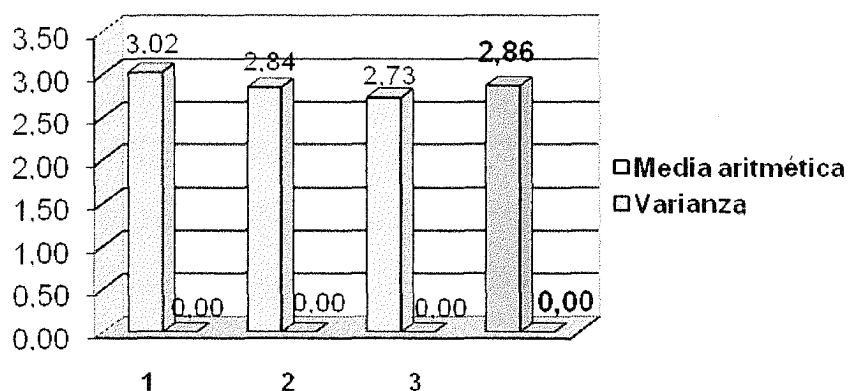
En general, de la interpretación dada a los resultados obtenidos sobre la dimensión tipos de control administrativo, se evidencia que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; se aplica principalmente el control concurrente, aunque de forma moderada se da pie al control posterior y poco al control preliminar. Cabe destacar según Daft (2009) que el ejercicio del control administrativo viene dado en función de los recursos, la actividad y los resultados dentro de la organización, por ello puede ser: preliminar, concurrente y por realimentación, pues garantiza el cumplimiento de la normas y políticas de las empresas.

**Cuadro 17.**

**Resultados globales de la variable sistema de control**

Variable	Dimensión	$\mu$	$\sigma^2$	Valoración
Sistema de Control	Ciclo del control administrativo	3,02	0,00	Moderado nivel
	Amplitud del control administrativo	2,84	0,00	
	Tipos de control administrativo	2,73	0,00	
<b>Total variable</b>		<b>2,86</b>	<b>0,00</b>	

Fuente: cálculo basado en las respuestas obtenidas del instrumento (2013).



1. Ciclo del control administrativo
2. Amplitud del control administrativo
3. Tipos de control administrativo

**Gráfico 18.** Resultados globales de la variable sistema de control. Fuente: datos tomados del cuadro 17.

En el cuadro 17, gráfico 18, se observa el resumen global de la variable sistema de control en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo. Se evidencia un comportamiento con una tendencia negativa, representada en una media aritmética de 2.86 sin varianza, la cual según la guía de interpretación corresponde a un moderado predominio. De estos resultados se infiere que moderadamente predomina la dimensión ciclo de control administrativo, seguida de la dimensión amplitud de control administrativo y de los tipos de control administrativo, arrojando valores de 3.02, 2.84 y 2.73 respectivamente.

Respecto a la dimensión ciclo de control administrativo, se confirma la existencia de una deformación en cuanto a sus fases se refiere, por cuanto no se utilizan mecanismos de cumplimiento que guíen el establecimiento de estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño real con el esperado y acción correctiva; contradiciendo el constructo teórico aportado por Koontz (2007) para quien el control administrativo posee un proceso cíclico y repetitivo compuesto por cuatro elementos o fases; los cuales por medio de los indicadores respectivos dan a conocer su grado de eficacia y eficiencia nos informará en general, si los planes estuvieron bien dirigidos a la meta y poder eliminar desviaciones o variaciones.

En relación a la dimensión amplitud del control administrativo, se percibe claramente el predominio moderado de la misma, como consecuencia de la aplicación inadecuada de criterios de valoración del control, por ende, hace hincapié esencialmente en el nivel estratégico, es decir, se aplican controles a largo plazo, obviando los beneficios que pueden proporcionar, la frecuente ejecución de controles tácticos y operativos, esto es, a mediano y corto plazo. En este sentido, se evidencia contrariedad con el criterio de Koontz (2007) quien expresa que el control administrativo debe aplicarse en los tres niveles de la organización: el estratégico relacionado con el análisis y evaluación del direccionamiento estratégico, en sus diferentes fases; el táctico aplicado a la coordinación conjunta de la ejecución del desarrollo de las actividades y el operativo direccionado a los proyectos u operaciones específicas dentro de la organización.

Haciendo referencia a la dimensión tipos de control administrativo, se logró comprobar que efectivamente existe inconsistencia en cuanto a los tipos del control, por ello, sólo funciona de acuerdo con escasa información recibida, indicando que no se está trabajando con parámetros de calificación de los tipos de control administrativos, contraponiéndose a lo expuesto por Robbins y Decenzo (2009) quienes manifiestan que en la realización del

control administrativo se ejercen tres principales tipos: el control preliminar, concurrente o posterior.

En general, se evidencia que en la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; existe la necesidad de contar con un nuevo sistema de control administrativo que permita de forma eficiente y eficaz, ejecutar consecuente y cabalmente cada una de las fases del ciclo de control administrativo, así como aplicar dicho control en toda la amplitud requerida por la institución, además de facilitar la ejecución de los tipos de control que permitirían que la entidad cumpla con las funciones que le han sido impuesta dentro del sector público.

En este caso se hace mención específica a Robbins y Decenzo (2009) para quienes un sistema eficaz de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma que alcancen las metas de la organización; es decir, su eficacia está determinada por la medida en que éste facilite la posibilidad de alcanzar los objetivos, de esta manera, dicho sistema será mejor mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de la organización, aun cuando se trate de entidades del sector público.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS ADSCRITAS A LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA**

##### **Introducción**

Las instituciones públicas propenden a la consecución del control administrativo, el cual juega un papel fundamental e invaluable, de allí la importancia de poner en marcha un sistema de control para generar acciones que constituyen un medio operativo relevante a las actividades de administración pública. En tal sentido, se propone un Sistema de Control Administrativo para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, el cual brindará acciones coadyuvantes al control del desempeño administrativo.

La propuesta de dicho sistema de control administrativo, se diseña para ser aplicada por los directores de las Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, al personal que ejecuta funciones administrativas, orientada a obtener información de una forma clara, rápida y precisa como medio para ampliar el conocimiento que lo rodea, creando y manteniendo permanente información exacta y actualizada de la disponibilidad administrativa, presupuestaria y financiera.

De tal modo que, el Sistema de Control Administrativo busca lograr la eficacia, la efectividad y la legalidad de los procesos en las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, para que

de esta manera se puedan alcanzar los objetivos propuestos en la Institución, fortalezcan los procedimientos aplicados para administrar y ejercer funciones de acuerdo a cada rango que tenga el empleado. Cabe resaltar que las razones tomadas en cuenta para diseñar esta propuesta, se centran en la vigilancia de la legalidad administrativa, defensa y protección del patrimonio público, evaluación de la gestión administrativa, así como en la defensa de la ética y probidad administrativa pública.

### **Fundamentación Legal y Teórica**

El diseño del sistema de control administrativo se fundamenta legalmente en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2001), la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005) y las Normas Generales de Control Interno (1997), razón por la cual se resaltan los siguientes artículos:

#### **Cuadro 18.**

**Fundamento legal: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2001)**

<b>Artículo</b>	<b>Referencia del artículo</b>
5	Señala que la función de control estará sujeta a una planificación que tomará en cuenta los planteamientos y solicitudes de los órganos del Poder Público, las denuncias recibidas, los resultados de la gestión de control anterior, así como la situación administrativa, las áreas de interés estratégico nacional y la dimensión y áreas críticas de los entes sometidos a su control.
35	Determina que el control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Fuente: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2001)

**Cuadro 18. (Cont.)**

Artículo	Referencia del artículo
36	Deja claro que corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente.
37	Indica que cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

Fuente: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2001)

Se considera la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2001), en vista de que el control administrativo forma parte del control interno; además, la misma confiere a las entidades públicas, contribuir con el mejoramiento de la administración oficial, la reorientación de los proyectos y programas del sector público, así como también, requiere que se emitan juicios de valor sobre los resultados de la gestión pública.

**Cuadro 19.**

**Fundamento legal: Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005)**

Artículo	Referencia del artículo
5	Este artículo señala que el sistema de control interno del sector público, cuyo órgano rector es la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, comprende el conjunto de normas, órganos y procedimientos de control, integrados a los procesos de la administración financiera así como la auditoría interna.
131	Establece que el sistema de control interno tiene por objeto asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de cuentas.

Fuente: Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005)

### Cuadro 19. (Cont.)

Artículo	Referencia del artículo
132	Indica claramente que el sistema de control interno de cada organismo será integral e integrado, abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, y estará fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.
133	Determina que el sistema de control interno funcionará coordinadamente con el de control externo a cargo de la Contraloría General de la República.
134	Señala que corresponde a la máxima autoridad de cada organismo o entidad la responsabilidad de establecer y mantener un sistema de control interno adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización. Dicho sistema incluirá los elementos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en las normas y manuales de procedimientos de cada ente u órgano, así como la auditoría interna.

Fuente: Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005)

En general, la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005), regula la administración financiera, así como el sistema de control interno del sector público, dentro del cual se incluye el sistema de control administrativo, que debe abarcar todas las actuaciones administrativas ejecutadas por el personal, en este caso, de las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

### Cuadro 20.

#### Fundamento legal: Normas Generales de Control Interno (1997).

Artículo	Referencia del artículo
3	Indica que el control interno de cada organismo debe organizarse con arreglo a conceptos y principios generalmente aceptados de sistema, debe estar constituido por las políticas, normas formalmente dictadas, métodos, procedimientos efectivamente implantados, los recursos humanos, financieros y materiales, orientado: a) Salvaguardar el patrimonio público; b) Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica; y c) Procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales, así como el acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades de la entidad.

Fuente: Normas Generales de Control Interno (1997).

sus respectivas estructuras de control interno, es decir, en el establecimiento, implantación, funcionamiento, evaluación de sus sistemas y mecanismos de control interno. De modo que, la aceptación y puesta en marcha de la presente propuesta, se encuentra legalmente fundamentada por un conjunto de leyes y normas que inducen a las entidades de la administración pública, a disponer de adecuados sistemas de control administrativo.

Asimismo, esta propuesta se fundamenta en las diferentes teorías expuestas sobre el control administrativo, se asumen las concepciones manejadas por autores como: Chiavenato (2007), Daft (2009), Jones y George (2010), Stoner (2006), Robbins y DeCenzo (2009), Koontz (2007), entre otros, quienes en sus postulados teóricos tratan de hacer una contribución especial a la Administración, por plantear una visión más amplia del término control, al mostrarlo como una actividad de carácter práctica, siendo así necesario aplicarlo en las entidades públicas e indispensable. De esta manera, la propuesta tiene su fundamento en las siguientes conceptualizaciones:

Desde la perspectiva de Stoner (2006) “el control administrativo es un proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p. 610). Esto indica que consiste en tomar las medidas correctivas requeridas, pues permite facilitar la delegación y el trabajo en equipo, pues la tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.

Aunado a ello, Robbins y Decenzo (2009) señalan “un sistema eficaz de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma que alcancen las metas de la organización” (p. 412), es decir, su eficacia está determinada por la medida en que éste facilite la posibilidad de alcanzar los objetivos, de esta manera, dicho sistema será mejor mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de la organización, aun cuando se trate de entidades del sector público.

En tal sentido, la apreciación expuesta por los mencionados autores permite establecer que el sistema de control administrativo para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura; tenga una proyección efectiva, de allí que, se proponen los elementos que conforman la propuesta del sistema de control administrativo para dichas unidades.

### **Objetivos de la Propuesta**

Partiendo del criterio de Gómez, Balkin y Cardy (2003) para quienes “siempre que sea posible los objetivos deben estar definidos en términos de comportamiento, y los criterios en base a los cuales se justificará la eficacia del sistema deben derivarse directamente de estos objetivos de comportamiento” (p. 255). En este caso, se establecieron los siguientes objetivos, tanto general, como específicos.

#### **Objetivo General**

Organizar mecanismos, criterios y parámetros que conciernen, esencialmente, a la eficiencia del sistema de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región de los Andes.

#### **Objetivos Específicos**

Dentro de los objetivos específicos considerados para el sistema de control administrativo se tienen:

Desarrollar un mecanismo que facilite el seguimiento de cada una de las fases del ciclo del control administrativo en las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

Establecer los criterios que permitan la ejecución del control administrativo en toda su amplitud, de las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

Crear parámetros que fomenten y mejoren la ejecución de todos los tipos de control administrativo, en función de los requerimientos de las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

### **Justificación de la propuesta**

El sistema de control administrativo para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, constituye un acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el control, es un proceso organizacional que constituye una fortaleza tanto a la planificación como a las acciones ejecutadas por el personal que labora en dichas instituciones, que deberá utilizar este sistema. En este sentido, la situación desfavorable presentada en las Unidades Administrativas estudiadas, se debe a la falta de un sistema de control administrativo que les permita optimizar las funciones y desarrollar con eficiencia las actividades según cargos desempeñados.

La formulación de la propuesta de un Sistema de Control Administrativo para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, surge por la necesidad de brindar a esta institución un medio estratégico que contribuya al desarrollo efectivo del control administrativo permitiendo con ello esquematizar cada factor que influya posiblemente para que la organización pueda optimizar sus funciones.

Por otro lado, es de gran relevancia hacer notar que el Sistema de Control Administrativo que se establece en la propuesta, va a ser objeto de fortalecimiento para que las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, dispongan de otra herramienta que les permita desarrollar el control, tomando en cuenta las fases del ciclo a seguir, la

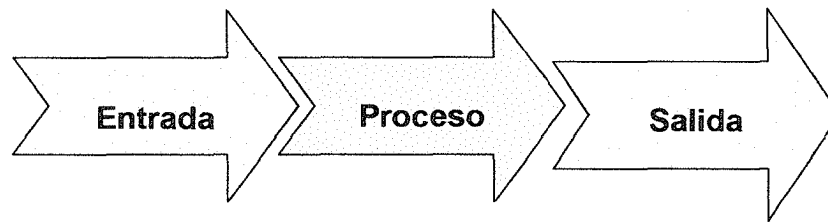
amplitud de aplicación del control, así como los tipos de control que deben ejecutar, según sean las funciones ejercidas por cada empleado, apoyándose para ello también en la propuesta.

Desde este escenario se justifica la propuesta del sistema de control administrativo, se considera como un nuevo paradigma para que la entidad optimice sus funciones. Por tanto, tomando en cuenta que la Dirección Ejecutiva de la Magistratura Regional Trujillo; en su afán de ser cada día mejor, debe rendir cuentas de las actividades que realiza; el diseño de esta propuesta se adapta a los requerimientos implícitos en la mejoría de la situación diagnosticada sobre las fases del ciclo de control administrativo, amplitud y tipos de control aplicados.

Esta propuesta va a permitir que la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes en las tres Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo; equiparen sus necesidades y aptitudes del personal con las actuales exigencias en materia de control administrativo, que se enfocan fundamentalmente a evaluar la acción oficial en procura de promover el desempeño eficiente y eficaz del personal administrativo. En ese sentido, el éxito de las mencionadas unidades, dependerá fundamentalmente del uso adecuado de las herramientas básicas para direccionar la acción de control administrativo, de una supervisión inductiva.

### **Elementos de la Propuesta**

Dentro de los elementos considerados en la propuesta del sistema de control administrativo para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura; se tomaron en cuenta 3 bloques: bloque de entrada, formado por las variables, puesta en marcha o detiene el sistema; bloque de proceso, en el que el sistema genera una respuesta a partir de los datos de las variables de entrada; y bloque de salida, mediante en que el sistema actúa y realiza la función que tenga que hacer, tal como se muestra en la siguiente figura:



**Gráfico 19.** Bloques del sistema de control administrativo. Fuente: Elaborado por la autora (2013)

El diseño del sistema de control administrativo para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura; se realiza mediante la formulación de una serie de documentos implícitos en cada uno de los bloques mostrados en el gráfico 19. Como paso previo a la formulación de los diagramas que son propuestos es necesario definir los siguientes temas:

**Entrada:** Son las fuentes que proveerán los datos para mantener actualizados los archivos y registros, así como para posibilitar la producción de las salidas.

**Proceso:** Es la elección del equipo de procesamiento de datos, que con sus características específicas condicionará toda la estructura sectorial y el flujo administrativo en la entidad. Así como la explicación completa y analítica de los procesos a que deben someterse los datos, para producir las salidas a partir de la combinación de datos de entrada y archivo y su correlación con los sucesivos ciclos de procesamiento que se dan en el tiempo.

**Salida:** Son las necesidades de información, expresadas en elementos que debe producir el sistema, oportunidad en que se requieren y datos que deben contener. Además deberá indicarse cuál es el máximo período de tiempo de desfasaje que se admite desde la producción del hecho y la obtención de la información.

En resumen, los elementos enunciados fueron objeto de análisis y definición, en cuanto a sus grandes lineamientos, por tanto, son precisados y detallados en el siguiente apartado desarrollo de la propuesta, mediante bosquejos que los individualicen, a través de una descripción analítica de los

datos que deben contener, de esta manera, las entradas, procesos y salidas del sistema de control administrativo para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura; toman forma definitiva en formularios, listados, entre otros documentos implícitos en cada una de los elementos.

### **Desarrollo de la Propuesta**

Sobre la base del diagnóstico aprobado se está en condiciones de producir los elementos que servirán para desarrollar el nuevo sistema de control administrativo. Los elementos mencionados en el apartado anterior, servirán para desarrollar esta propuesta, además se utilizan como guía para producir los instrumentos que se utilizarán para concretar en la práctica el sistema propuesto.

De esta manera, el presente sistema de control administrativa para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura; se desarrolla tomando en cuenta como aspectos esenciales: el ciclo del control administrativo, la amplitud del control administrativo y los tipos de control administrativo, para los cuales se determinan cada uno de los documentos y acciones que forman parte de los bloques que conforman el sistema: entrada, proceso y salida; mostrados en el siguiente cuadro:

**Cuadro 21.**

**Sistema de Control Administrativo**

<b>ASPECTO</b>	<b>ENTRADA</b> Control Administrativo	<b>PROCESO</b> Control Administrativo	<b>SALIDA</b> Control Administrativo
<b>MECANISMO DE CUMPLIMIENTO DEL CICLO DEL CONTROL ADMINISTRATIVO</b>	<b>Establecimiento de estándares:</b>		
	Informe de críticas y propuestas de cambio en el control administrativo.	Discusión sobre las críticas y propuestas de cambio en el control administrativo. Determinación de estándares de medición.	Lista de estándares de medición. Instrumento de evaluación del desempeño administrativo. Guía de observación directa del desempeño del personal.
	<b>Observación del desempeño:</b>		
	Instrumento de evaluación del desempeño administrativo. Guía de observación directa del desempeño del personal.	Aplicación del Instrumento de evaluación del desempeño administrativo. Se ejecuta la observación directa del desempeño del personal.	Informe de los Resultados obtenidos de la observación del desempeño
	<b>Comparación del desempeño real con el esperado:</b>		
Lista de estándares de medición establecidos. Informe de los Resultados obtenidos de la observación del desempeño.	Realización de pruebas comparativas de control administrativo con datos preparados o reales.	Informe de comparación del desempeño real con el esperado.	
<b>Acción correctiva:</b>			
Revisión de la base legal que enmarca el ejercicio del Control.	Revisión de los Manuales y Procedimientos por cada Unidad, función o división de la estructura organizacional.	Acción o medidas tomadas relacionadas con Ajustes, Adaptaciones, Modificaciones y Transformaciones	

Fuente: Elaborado por la autora (2013)

Cuadro 21 (cont.)

ASPECTO	ENTRADA Control Administrativo	PROCESO Control Administrativo	SALIDA Control Administrativo
<b>CRITERIOS DE VALORACIÓN DE LA AMPLITUD DEL CONTROL ADMINISTRATIVO</b>	<b>Estratégico (a largo plazo):</b> (Localizado en el nivel directivo de la entidad)		
	Informes sobre el desempeño global administrativo de la entidad. Informes contables-administrativos. Diagnóstico del ambiente externo de la entidad	Estudio de los aspectos globales de la entidad como un todo. Observación de las condiciones reales, su confrontación con los estándares. Planeamiento estratégico.	Informe de cumplimiento del control administrativo estratégico
	<b>CRITERIO: Alcance y Compromiso Institucional</b>		
	<b>Táctico (a mediano plazo):</b> (Localizado en el nivel intermedio de la entidad)		
	Instrumento de control administrativo aplicado a los responsables directos de cada Unidad Administrativa. <b>CRITERIO: Instrumentación de la Cohesión Interna</b>	Verificación de cumplimiento del control administrativo en cada unidad de la entidad. Interrelación de las unidades internas.	Informe de cumplimiento del control administrativo táctico
	<b>Operacional (a corto plazo):</b> (Localizado en el nivel operacional de la entidad)		
	Instrumento de control administrativo sobre las tareas o servicios ejecutadas por el personal. <b>CRITERIO: Efectividad de las dependencias y Divisiones, efectividad medida a través Productividad, Calidad y Cumplimiento</b>	Ejecución de acción correctiva inmediata en las tareas ejecutadas.	Cuadros de productividad del personal. Control de calidad de las tareas o servicio prestado por el personal. Informe de cumplimiento del control administrativo operacional.

Fuente: Elaborado por la autora (2013)

Cuadro 21 (cont.)

ASPECTO	ENTRADA Control Administrativo	PROCESO Control Administrativo	SALIDA Control Administrativo
PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN Y/O UBICACIÓN DE LOS TIPOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO	<b>Control preliminar</b> (Anticipación de los problemas, desviaciones o errores):		
	Listas de control, Directrices, memorándums, Manuales de control.	Comparación de los progresos y de los resultados obtenidos. Planeación de actividades de control.	Memorándum de planeación de control administrativo
	<b>PARÁMETRO: Lineamientos Institucionales Generales</b>	Programación efectiva de los procedimientos de control.	
	<b>Control concurrente</b> (Resolución de problemas a medida que se presentan):		
	Memorándum de planeación del control administrativo.	Establecimiento de instrucciones específicas. Evaluación del control administrativo en concreto.	Informe de evaluación del control administrativo
	<b>PARÁMETRO: Normativas o Reglamentos Internos</b>		
<b>Control posterior</b> (Resolución de problemas después de que ocurren):			
Encuestas. Guía de verificación de ejecución de las actividades.	Revisión del cumplimiento del programa de implementación en los puntos de control. Corrección de desviaciones. Investigación de causas de desviaciones.	Informe de cumplimiento del control administrativo. Informe final de evaluación del control administrativo.	
<b>PARÁMETRO: Reglas e instrucciones hacia acciones específicas, que se comportan como puntos de control</b>	Determinación de acciones correctivas Establecimiento de medidas para evitar la repetición de errores.	Informe sobre las acciones correctivas y medidas de control administrativo.	

Fuente: Elaborado por la autora (2013)

De este modo, se procede a la descripción de cada una de los elementos que comprende el sistema de control administrativo para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura; tomando en cuenta el ciclo, amplitud y tipos de control administrativo.

### **Mecanismos de cumplimiento de las fases del proceso del control administrativo**

El ciclo de control administrativo, sin importar donde se encuentre el proceso, ni lo que controle, comprende cuatro fases, donde cada una denota características individuales que integradas, facilitan la ejecución de tareas o labores que conllevan a la meta u objetivos planeados por parte de la rama administrativa de las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura. En este caso, se determina lo siguiente:

#### **Establecimiento de estándares**

Los estándares son criterios contra los cuales se medirá el desempeño real o esperado, tomando en cuenta que cada objetivo, meta, actividad, política, procedimiento y presupuesto se convierten en estándares contra los cuales se pueden medir el desempeño real o el esperado.

#### **Comparación del desempeño real con el esperado**

Con la comparación del desempeño real con el proyectado, no sólo se buscará localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros. Además de proporcionar comparaciones rápidas, se localizarán posibles dificultades o mostrarán tendencias significativas para el futuro de la entidad. En general, la comparación de los resultados reales con los planeados en las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, debe llevarse a cabo mediante la presentación

de diagramas, informes, estándares y medidas estadísticas, entre otros; medios de presentación que exigen que el control administrativo disponga de técnicas que le permitan tener mayor información sobre lo que debe controlarse.

### **Observación del desempeño**

Con la observación del desempeño se buscará obtener información precisa de lo que se controlará en las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura; en efecto, debe hacerse idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas.

### **Acción correctiva**

Las medidas y los informes de control indicarán cuando las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, asimismo, permitirán establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva, ajustada a las operaciones de las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura; además de los estándares preestablecidos y su base será la información que reciben los directores de cada Unidad, respecto al control administrativo.

### **Criterios de valoración de la amplitud del proceso de control administrativo**

Los estándares establecidos permitirán a las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura; manejar un grupo mayor de subordinados, de esta forma aumentar su amplitud en la administración, dando por resultado ahorros en costos y mejoras de la comunicación, pues el control administrativo efectivo requiere de atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño con los planes.

### **Estratégico (a largo plazo)**

Tomando como premisa que este control es tratado en el nivel institucional de las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura; y se refiere a los aspectos globales que cobijan tales unidades como un todo; se procederá a la observación de las condiciones reales, su confrontación con los patrones y el inicio de una retroalimentación que pueda utilizarse para coordinar la acción institucional como un todo, enfocar el verdadero rumbo y facilitar el logro de los objetivos que se buscan. Se debe caracterizar por:

- Aplicarse a largo plazo.
- Enfocarse en el futuro.
- Incluir toda la entidad.
- Enfocarse en el ambiente externo.
- Hacer énfasis en la eficacia.

### **Táctico (a mediano plazo)**

Debido a que este control se refiere a los aspectos menos globales de las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura; se orientará al mediano plazo y abordará cada unidad de la misma, como un departamento o cada conjunto de recursos, de manera aislada, implicando desarrollar un sistema de control administrativo adecuada por cada área específica. Se debe caracterizar por:

- Aplicarse a mediano plazo.
- Incluir cada unidad funcional.
- Enfocarse en la interrelación de las unidades internas de la institución.

### **Operacional (a corto plazo)**

Partiendo de la premisa de que el control operacional está ubicado en el nivel inferior y operacional, este control debe caracterizarse por:

- Aplicarse a corto plazo.
- Incluir cada tarea u operación.
- Enfocarse en cada proceso que será ejecutado.
- Hacer énfasis en la eficiencia.

### **Parámetros de calificación y ubicación de los tipos de control administrativo**

Se deberá seleccionar el tipo de control administrativo adecuado al giro y necesidades de las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura. En este sentido, el siguiente cuadro muestra las actividades que deben ejecutarse en cada uno de los tipos de control que deben existir en estas instituciones.

#### **Cuadro 22.**

#### **Actividades implícitas en cada tipo de control administrativo**

<b>ENTRADA Control Administrativo Preliminar</b>	<b>PROCESO Control Administrativo Concurrente</b>	<b>SALIDA Control Administrativo Posterior</b>
Anticipación de los problemas, desviaciones o errores	Resolución de problemas a medida que se presentan	Resolución de problemas después de que ocurren
<b>Foco de Atención:</b>		
Su foco de atención serán los insumos del sistema de control administrativo.	Su foco de atención serán los procesos dentro del sistema de control administrativo.	Su foco de atención serán los resultados o salidas del sistema de control administrativo
<b>Actividades:</b>		
Aplicación de pruebas previas de control Inspección de los documentos que representan los insumos del sistema de control administrativo, es decir, las entradas.	Establecimiento de una cultura de adaptación al sistema de control administrativo. Administración total de la calidad del servicio prestado. Autocontrol del personal administrativo.	Análisis de los servicios prestados por cada persona que presta funciones administrativas. Inspección final de la calidad total de los servicios prestados. Aplicación de encuestas a los usuarios de los servicios

Fuente: Elaborado por la autora (2013)

### **Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad del sistema de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, está dada en tres puntos clave:

#### **Factibilidad Técnica**

Para su desarrollo sólo es necesaria la inversión en capacitación para el personal administrativo, específicamente responsable del sistema de control administrativo, por tanto, no se requerirán recursos financieros, administrativos, logísticos y humanos que generen costos adicionales.

#### **Factibilidad Económica-Material**

La institución dispone de los recursos materiales necesarios para el desarrollo del sistema de control administrativo, entendiéndose que su viabilidad será exitosa, siempre que se asuma con conciencia que el control administrativo, inducirá a la ejecución conjunta de las actividades que deben ejecutarse.

#### **Factibilidad Institucional**

Todo el personal que utilizará el sistema de control administrativo, participará de forma activa, direccionando el ciclo, la amplitud y tipos de control administrativo aplicados; en función del mejoramiento de las funciones globales que dentro de la administración pública deben cumplir las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Los resultados obtenidos permitieron realizar un análisis de los datos recabados, de los cuales se establecieron conclusiones relevantes correspondientes a los objetivos planteados:

Con respecto al primer objetivo específico; identificar las fases del proceso del control administrativo en las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes, se determinó que tales fases presentan incongruencia, aunque existe un alto nivel de observación sobre el desempeño del personal, moderadamente se establecen estándares adecuados, por ello, se afecta la comparación del desempeño real con el esperado; impidiendo que se establezcan continuamente acciones correctivas dentro del ciclo de control administrativo.

En relación al segundo objetivo específico; examinar la amplitud del proceso de control administrativo, en las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes, se logró evidenciar que siempre se aplica el control administrativo a nivel estratégico, pero no toma en cuenta todos los aspectos administrativos existentes; además de esto, el control táctico y operacional, suelen ser aplicados de forma moderada, impidiendo la aplicación de criterios adecuados para la valoración de la amplitud del proceso de control administrativo, en efecto, se le da mayor importancia al control estratégico.

En cuanto al tercer objetivo específico; clasificar los tipos de control administrativos, en las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección

Ejecutiva de la Magistratura en la Región los Andes; se logró apreciar un cierto nivel de inconsistencia en la aplicación de los mismos, poco o moderadamente se aplica de forma correcta tanto el control preliminar, como concurrente y posterior, impidiendo que el control se defina de acuerdo con los resultados que se pretende obtener con base en los objetivos, planes y políticas.

De forma general, se concluye que las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, con base a las debilidades encontradas en las fases del ciclo de control administrativo, así como en la amplitud y tipos de controles aplicados, requieren contar con un sistema de control administrativo; de esta manera, en el capítulo V de esta investigación, se procedió a diseñar un sistema de control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

### **Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones establecidas en la investigación, se plantean una serie de recomendaciones significativas para mejorar el control administrativo, para las Unidades Administrativas adscritas a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

Hacer llegar los resultados de esta investigación a los directores de la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes, específicamente de las Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, a fin de proporcionar una reflexión de la manera de cómo se está llevando a cabo el control administrativo del personal que labora en dichas unidades.

Hacer un seguimiento de la aplicación del sistema de control administrativo propuesto para analizar los resultados y determinar la operatividad del mismo.

Se sugieren nuevas investigaciones utilizando el paradigma cualitativo a fin de profundizar con mayor precisión la variable de estudio.

Se recomienda a la línea de investigación en dinámica organizacional e innovación de la Universidad de Los Andes de la Maestría en Administración, Mención Gerencia, tomar en consideración esta investigación en el campo del control administrativo, a fin de establecer comparaciones con otros estudios en contextos geográficos diferentes o como punto de referencia para la formulación de estudios posteriores.

Hacer entrega a la Dirección Administrativa de la Región de Los Andes, en concreto las Unidades Administrativas Regionales: Táchira, Mérida y Trujillo, del sistema de control administrativo, para su debido análisis y conlleve a la aprobación del mismo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- Anthony, R. (2004). *Sistemas de Planeamiento y Control*. (3ª ed.). Londres: Orbis.
- Balestrini, M (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (7ª ed.). Caracas: Editores Consultores.
- Bonnemaison, M (2007). *El Control del Poder Público en el ámbito constitucional*. Cuadernos para el Debate. Centro de Estudios Políticos y Administrativos Serie: N° 1 y N° 2 Valencia.
- Cepeda, G. (2006). *Auditoría y Control Interno*. Colombia: Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. (4ª ed.). Maracaibo.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración: Proceso Administrativo*. (3ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial N° 5.453 de fecha 24 de marzo del año 1999.
- Daft, R. (2009). *Administración*. (6ª ed.). México: Thomson editores.
- De Castro, E (2007). *Administración y Dirección*. España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.
- Durán, M (2008). *Sistema de control Administrativo en la unidad de Contraloría interna de INVITRAP* Trabajo especial de grado para optar al título de Magister en Gerencia Financiera en la Universidad Rafael María Baralt. Cabimas.
- Escalona, O (2009). *Diseño de un Sistema de Control y Seguimiento de Gestión basado en Indicadores para el Área Administrativa del Programa Social Misión Barrio adentro de la Fundación Proyecto País del estado Trujillo*. Trabajo especial de grado para optar al título de Magister en Gerencia Financiera en la Universidad Rafael María Baralt. Cabimas.
- Fred, D. (2006). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Gómez, Balkin y Cardy (2003)
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.

- Horngrén, C; Foster, G y Datar, S (2007). (13ª ed.). *Contabilidad Administrativa*. España: Pearson Educación.
- Hurtado de B, J. (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas: Ediciones Quirón-Sypal. Cuarta Edición.
- Jones, G. y George, Y. (2010). *Administración contemporánea*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (2007). *Elementos de Administración*. México. (7ª ed.). Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Del Sistema Nacional de Control Fiscal (2005).
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público* (2005) Gaceta Oficial N° 38.198 (Extraordinaria), del 31 de mayo. Caracas.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República* (2001). Gaceta Oficial No. 37.347, del 17 de diciembre. Caracas.
- Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia de la República Bolivariana de Venezuela* (2004), Gaceta Oficial N° 37.942. (2004, Mayo 20). Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.
- Melinkoff, R. (2008). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Panapo.
- Méndez, C. (2006). *Metodología*. (3ª ed.). Colombia. McGraw-Hill.
- Mercado (2006)
- Normas Generales de Control Interno* (1997). Gaceta Oficial N° 36.229. (Extraordinaria), del 17 de junio. Caracas.
- Normativa Sobre la Dirección, Gobierno y Administración del Poder Judicial* (2000). Gaceta Oficial N° 37014 de fecha 15 de Agosto de 2000.
- Paredes, F (2006). *Presupuesto Público. Aspectos Teóricos-Prácticos*. Mérida: Publicaciones Vicerrectorado Académico CODEPRE.
- Pimentel, R. (2008). *El Control en la Administración Pública*. Revista Centroamericana de Administración Pública, (29), 43-79.
- Ramírez, T (2007). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas. PANAPO
- Robbins (2008)
- Robbins S. y DeCenzo D. (2009). *Fundamentos de Administración*. (3ª ed.). México: Pearson Educación.
- Sabino, C (2005). *El Proceso de Investigación*. (5ª ed.). Caracas: Panapo.
- Sierra, O (2005). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Edinter Corp

Stoner, J (2006). *Administración*. (6ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Umbría, L. (2009) *Situación del Control Presupuestario en la Fundación Trujillana de la Salud*. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientieraum en Gerencia Financiera. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Valera, Estado Trujillo.

Universidad Nacional Abierta (2006). *Manual de Elaboración de Trabajos de Grado, Doctorales, de Maestría e Investigación*. Caracas: autor.

Valencia, J. (2007). *Control Interno*. México: Trillas.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve) **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

[www.bdigital.uisa.ve](http://www.bdigital.uisa.ve)

**CUESTIONARIO A SER APLICADO AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA REGIÓN DE LOS ANDES, COMPRENDIDA POR TRES UNIDADES ADMINISTRATIVAS REGIONALES: TÁCHIRA, MÉRIDA Y TRUJILLO.**

El presente cuestionario servirá para llevar a cabo el trabajo de grado **SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS REGIONALES, ADSCRITAS A LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA EN LA REGIÓN ANDINA.**

A continuación se presentan una serie de preguntas que usted debe responder de acuerdo a su elección, las mismas se clasifican en orden en cuanto a:

SIEMPRE (S)	CASI SIEMPRE (CS)	ALGUNAS VECES (AV)	NUNCA (N)
-------------	-------------------	--------------------	-----------

**Instrucciones:**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas.
- No deje ninguna pregunta sin responder
- Marque con una X la respuesta de su preferencia

N	Contenido	S	CS	AV	N
1	El establecimiento de normas para el control del desempeño administrativo se enfoca en metas previamente definidas por la institución.				
2	Las normas sobre el control de desempeño administrativo definen con claridad al personal que debe cumplirlas.				
3	A través de las normas sobre el control del desempeño administrativo la institución cumple con las expectativas requeridas.				
4	La medición del desempeño administrativo se realiza en reportes formales de medidas cuantitativas.				
5	En la institución se mide el desempeño administrativo de acuerdo a las normas fijadas.				
6	Los resultados obtenidos de la medición del desempeño permiten efectuar una comparación sencilla en cuanto a periodos ya observados.				

N	Contenido	S	CS	AV	N
7	En la institución se comparan el desempeño administrativo con los estándares o normas administrativas establecidas.				
8	La comparación del desempeño real con el desempeño esperado permite a la institución verificar si hubo desvío o variación alguna.				
9	Partiendo de los datos reflejados de la comparación del desempeño administrativo, la institución puede predecir otros resultados futuros.				
10	Los informes de control, indican cuando las actividades realizadas no logran los resultados esperados.				
11	Los informes sobre el control administrativo permiten establecer condiciones para poner en marcha una acción correctiva.				
12	Las medidas correctivas involucran un cambio en las normas originales.				
13	Las medidas correctivas involucran un cambio en la actividad.				
14	En la institución se establecen controles estratégicos que engloban todos los aspectos administrativos existentes.				
15	Los controles administrativos permiten dar seguimiento a largo plazo a las actividades ejecutadas.				
16	El control estratégico ejecutado en la institución incluye entre otras áreas, la parte financiera y contable.				
17	El control administrativo contribuye a mediano plazo al logro de la efectividad global de la institución.				
18	A nivel táctico (medio) en la institución se controla el cumplimiento de lo previsto a partir del flujo de comunicaciones.				
19	El control administrativo garantiza en el mediano plazo que los resultados administrativos estén dentro de los límites previstos por los patrones.				
20	El control administrativo asegura el alcance de los objetivos trazados.				
21	En la institución el control operacional se aplica directamente sobre la ejecución de las tareas desempeñadas por el personal no administrativo.				

N	Contenido	S	CS	AV	N
22	El control aplicado a las operaciones se enfoca esencialmente en evaluar y controlar el desempeño de las tareas en un momento dado.				
23	Los resultados obtenidos del control operacional aplicado, se ajustan más a la realidad concreta de la institución.				
24	En el control preliminar, la institución puede ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.				
25	El control preliminar permite evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después.				
26	El control preliminar se califica en la institución tomando en cuenta el tiempo requerido, así como la información oportuna y precisa.				
27	En la institución se aplican controles al mismo tiempo que se ejecutan las actividades establecidas en el control.				
28	El control concurrente incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades administrativas realizadas en la institución.				
29	Durante el control concurrente la institución supervisa las acciones de un empleado para verificar las actividades que realiza y corregir los problemas que puedan presentarse.				
30	El control posterior que aplica la institución parte de la información de resultados obtenidos con anterioridad.				
31	En función de los resultados esperados, el control posterior permite a la institución corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.				
32	Partiendo del control posterior, la institución cuenta con información significativa acerca de cuan eficaz fue su planificación administrativa				

¡FIN DEL CUESTIONARIO!  
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

**ANEXO B  
CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
MENCION GERENCIA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quién suscribe: LUIS AUGUSTO PEÑA, titular de la cédula de identidad N° 2687066, de profesión LICENCIADO EN ADMINISTRACION, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información elaborados para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS REGIONALES, ADSCRITAS A LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA EN LA REGIÓN ANDINA, presentada por la Lcda. Luz Marina Méndez, titular de la cédula de identidad N° 5.790.413, considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a: congruencia, suficiencia, secuencia lógica y formulación de los ítems con relación a los objetivos y las variables de estudio.

En consecuencia, los referidos instrumentos son válidos para los fines previamente establecidos.

Constancia que se expide en la ciudad de Trujillo a los 04 días del mes de Agosto del año 2011.

  
C.I. V- 2687066



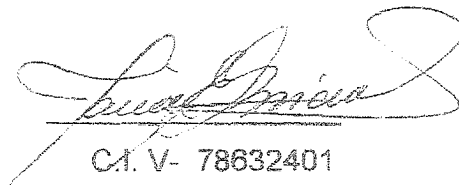
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
MENCION GERENCIA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quién suscribe: MARÍA EUGENIA BRICEÑO, titular de la cédula de identidad N° 78632401, de profesión LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información elaborados para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS REGIONALES, ADSCRITAS A LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA EN LA REGIÓN ANDINA, presentada por la Lcda. Luz Marina Méndez, titular de la cédula de identidad N° 5.790.413, considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a: congruencia, suficiencia, secuencia lógica y formulación de los ítems con relación a los objetivos y las variables de estudio.

En consecuencia, los referidos instrumentos son válidos para los fines previamente establecidos.

Constancia que se expide en la ciudad de Trujillo a los 06 días del mes de Junio del año 2012.



C.I. V- 78632401



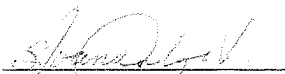
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
MENCION GERENCIA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quién suscribe: SILVANA CARDOZO, titular de la cédula de identidad N° 9323177, de profesión LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información elaborados para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS REGIONALES, ADSCRITAS A LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA EN LA REGIÓN ANDINA, presentada por la Lcda. Luz Marina Méndez, titular de la cédula de identidad N° 5.790.413, considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a: congruencia, suficiencia, secuencia lógica y formulación de los ítems con relación a los objetivos y las variables de estudio.

En consecuencia, los referidos instrumentos son válidos para los fines previamente establecidos.

Constancia que se expide en la ciudad de Trujillo a los 20 días del mes de Junio del año 2012.

  
C.I. V- 9323177

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

[www.bdigital.uisa.ve](http://www.bdigital.uisa.ve)

### Cálculo de la confiabilidad del instrumento

Dimensión Sujeto/ Ítem	Ciclo del control administrativo													Amplitud el control administrativo											Tipos de control administrativo								Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32			
1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2	82		
2	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	2	2	3	4	4	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	3	4	2	4	2	95			
3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	106		
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	80		
5	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	1	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	3	4	3	4	3	102		
6	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	84		
7	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	92		
8	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	2	2	3	4	4	2	2	3	2	4	2	2	2	2	4	3	4	2	4	2	96			
9	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	80		
10	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	2	80			
11	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	2	2	3	4	4	2	2	3	2	4	2	2	2	2	4	3	4	2	4	2	96			
12	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	1	1	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	82		
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	93		
14	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	1	1	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	4	3	4	3	4	3	103		
15	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	85		
16	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	86		
17	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	1	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	104		
18	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	82		
19	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	1	1	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	4	3	4	3	4	3	103		
20	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	1	2	3	4	4	2	2	3	2	4	2	2	2	2	4	3	4	2	4	2	95			
X	60	69	60	69	72	72	69	60	47	69	69	26	31	60	69	69	47	51	60	47	66	47	47	31	47	51	69	60	69	47	69	47	91,3		
Si2	0	0,3	0	0,3	0,2	0,2	0,3	0	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0	0,3	0,3	0,2	0,3	0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0	0,3	0,2	0,3	0,23	80,21		
																																		Σ Si2	6,19

Fuente: prueba piloto aplicada por la autora (2013)

**RESUMEN DEL CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO  
SOBRE LA VARIABLE SISTEMA DE CONTROL**

<b>K=</b>	El número de ítems	<b>32</b>	<b>K-1=</b>	31
$\sum S_i^2=$	Sumatoria de Varianzas de los ítems	<b>6,19</b>	$\sum S_i^2 / S_t^2 =$	0,08
$S_t^2 =$	Varianza de la suma de los ítems	<b>80,21</b>	$1 - (\sum S_i^2 / S_t^2) =$	0,923
<b><math>\alpha =</math></b>	Coeficiente de Alfa de Cronbach	<b>0,93</b>	$1 - (\sum S_i^2 / S_t^2) =$ $(32/31) *$	<b>0,93</b>

Fuente: aplicación de la fórmula del Coeficiente Alpha Cronbach (2013)

www.bdigital.ula.ve