



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS EN EL  
PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DE LA JORNADA  
EXTRAORDINARIA DE TRABAJO APLICADOS POR LA  
DIVISIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN  
EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA DEL ESTADO NUEVA  
ESPARTA.**

Trabajo de Grado, Modalidad Pasantía, presentado como requisito parcial exigido para optar al título de Licenciado en Contaduría pública.

**AUTOR:**

**Br. Benjamín José Lista Velásquez**

**C.I.: 16.335.509**

**Guatamare, Diciembre de 2009**

**INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS EN EL PROCEDIMIENTO  
PARA EL CÁLCULO DE LA JORNADA EXTRAORDINARIA DE TRABAJO  
APLICADOS POR LA DIVISIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL DE LA  
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA DEL ESTADO NUEVA  
ESPARTA.**

Trabajo de Grado, Modalidad Pasantía, Presentado como Requisito  
Parcial para Optar al Título de: “Licenciado en Contaduría Pública”

**Br. Benjamín José lista**

C.I: V-16.335.509.

Autor

**Lcda. Maria M. Ramírez**

Asesor Académico

**Ecom. Belkys Balza**

Asesor Laboral

## **DEDICATORIA**

Dedico este triunfo a toda mi familia, por estar siempre pendiente de mi y mis avances en el largo y duro camino del estudio. A mi patria para poder ser útil en el bien de la colectividad y para poder seguir avanzando y contribuyendo con mi trabajo y afianzarnos en el camino que estamos llevando y poder tener a la Venezuela que muchos soñamos y queremos y a todo el que se pueda beneficiar con este éxito.

Por eso, para ellos es este triunfo!!!

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente, a Dios y la Virgen, por guiar mis pasos y darme la fuerza y la salud necesaria para saltar los obstáculos y seguir el camino correcto y no permitir que desfalleciera ante las tentaciones.

A mi familia, por estar siempre a mi lado apoyándome y ayudándome en todo lo que pudieran, especialmente a mis padres Benjamín y Nuncia, por impulsarme a lograr esta meta y recordarme a cada instante que este triunfo académico es la mejor herencia que pueden dejarme.

A mis hermanas Lorena Karina y Eucar Cecilia por estar siempre presentes en los momentos que necesité ayuda económica y orientación para poder culminar este trabajo.

A mi Abuela Eugenia, por criarme y darme el mas sincero y puro amor, como te extraño abuela. Y a mi mejor Primo Nelson De Jesús, que en Paz Descanse, aunque tu trágica partida fue muy dura para todos nosotros, se que Dios te conserva en lo mas alto y el mejor espacio que el pueda tener, siempre te recordaré hasta el ultimo día de mi vida.

A Mercedes Beatriz, por darme el impulso y motivación al comienzo de este trabajo, para ti te dedico este éxito Gracias y mil Gracias te quiero un mundo.

A mis sobrinos traviesos Eugenia, Luisito y Santiago, por ser la bendición de Dios al traerlos al mundo.

A mi mejor amigo y hermano del alma Leanny Rafael (el Negro) compañero de clases y travesuras, desde primaria hasta bachillerato, aunque por razones de trabajo no pudiste acompañarme en la Universidad pues, este éxito es igual tuyo que mío.

A mis amigos y más que compañeros de clases William Koesling (Mi querido compadre), Maria Marcano y Paolys Hernández, por ayudarme y de muchas otras formas poder salir adelante en muchas oportunidades, a ustedes MUCHAS GRACIAS.

A mis camaradas Gustavo Ávila, Antonio Terán, Samir Vásquez y Rodolfo Rosas, por ser los primeros en formar el grupo al inicio de esta dura batalla en la Universidad.

A la Economista Belkys Beatriz Balza, por tomar la iniciativa de este interesante tema, por esforzarse y luchar por mi trabajo laboralmente, para usted con todo mi cariño este logro.

Al Licenciado José Sanabria por brindarme toda la confianza y abrirme las puertas para poder iniciar mis pasantías y aprender a desempeñarme como profesional en el campo laboral.

A mis fieles amigos y compañeros de trabajo Humberto, José Luís Angelys, por ellos se lo mucho que he aprendido y lo que me falta por aprender también dependerá de ellos.

A mis amigos de mi pueblo Carlos (neno), Jesús (chupi) Juan, Fredy, Francisco (nene) y muchos que me faltan por mencionar, a todos ellos gracias por ser mis amigos.

A mi querida Prof. Maria Mercedes, por tener la paciencia y el tiempo suficiente para atenderme y así poder cumplir con esta meta en mis estudios y seguir adelante como profesional.

A mis colaboradores Flor, Paula, Aquiles Aguirre (el gordo), Humberto Narváez, entre otros, por que de una u otra forma me ayudaron y contribuyeron a colocar parte de su valiosa experiencia en este trabajo.

A todos ustedes MUCHISÍMAS GRACIAS!!!!!!!!!!

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTOS .....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
INTRODUCCIÓN .....	2
Introducción. (Situación a evaluar) .....	2
Objetivo de la Pasantía .....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Técnicas de Recolección de Datos .....	15
Observación Directa.....	15
Entrevista No Estructurada.....	16
Revisión Bibliográfica .....	17
FASE I. ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA.....	19
1.1. Reseña Histórica.....	19
1.2. Misión.....	20
1.3. Visión.....	20
1.4. Objetivos .....	21
1.5. Funciones de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM).....	22
1.6. Estructura Organizativa.....	23
FASE II. FUNCIONES Y ORGANIZACIÓN DE LA DIVISIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA. .....	27
2.1. Misión.....	28
2.2. Visión.....	28

2.3. Objetivo .....	28
2.4. Funciones.....	29
2.5. Estructura Organizativa.....	31
2.5.1. Funciones del Analista Profesional II y Analista Profesional I.....	33
2.5.2. Funciones del Auxiliar Administrativo II .....	33
2.5.3. Funciones del Técnico II y Técnico I.....	34
2.5.4. Funciones del Auxiliar Administrativo I .....	35
FASE III. ASPECTOS TEÓRICOS Y LEGALES QUE REGULAN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	38
3.1. Aspectos Teóricos Relacionados con los Indicadores de Gestión .....	38
3.1.1. Definición de Indicadores.....	38
3.1.2. Indicadores de gestión.....	39
3.1.3. Criterios que deben cumplir los indicadores de gestión.....	40
3.1.4. Clasificación de los Indicadores.....	40
3.1.5. Principios para el Diseño e Implementación de Indicadores.....	43
3.1.6. Importancia de la Implementación de Indicadores de Gestión.....	46
3.2. Marco legal que Rigen el uso de los Indicadores de Gestión como Herramienta para el Control del Recurso Humano.....	47
3.2.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. ....	48
3.2.2. Ley Orgánica de la Administración Financiera del sector Público. .....	48
3.2.3. Ley Orgánica del Trabajo.....	49
3.2.4. Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo.....	52
Artículo 3°. funcionarios públicos: las normas estatutarias aplicables a los funcionarios o empleados públicos nacionales, estatales o municipales, regularán lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, permisos o licencias, suspensión y demás sanciones disciplinarias, retiro, sistema de remuneración, estabilidad y régimen jurisdiccional, rigiendo supletoriamente,	

en dichas materias, lo dispuesto en la ley orgánica del trabajo y el presente reglamento.....	52
3.2.5. Ley del Estatuto de la Función Pública.....	52
3.2.6. II Convención Colectiva de Empleados 2005-2007 Dirección Ejecutiva de la Magistratura.....	54
FASE IV. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS EN EL PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DE LA JORNADA EXTRAORDINARIA DE TRABAJO APLICADOS POR LA DIVISIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA.....	57
4.1. Procedimiento para la aplicación de los diferentes Indicadores de Gestión.....	57
4.2. Procedimiento para el cálculo y registro del Pago de Horas Extras, Días Adicional y Gasto de Alimentación.....	61
4.3. Casos Práctico.....	65
FASE V. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS EN EL PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DE LA JORNADA EXTRAORDINARIA DE TRABAJO APLICADOS POR LA DIVISIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA.....	70
CONCLUSIONES .....	77
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Asistencia de Personal .....	71
Gráfico N° 2. Reporte de Asistencia .....	73
Gráfico N° 3. Horas Extras Justificadas .....	74
Gráfico N° 4. Tiempo empleado cálculo de horas extras .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura. ....	24
Figura 2 Organigrama de la Dirección Administrativa Regional del Estado Nueva Esparta .....	25
Figura 3. Estructura Organizativa de la División de Servicios al Personal ....	32
Figura 4. Recibo de pago de Horas Extras .....	64
Figura 2. Procedimiento para el Cálculo y Registro del Pago de las Horas Extras.....	67
Figura 3. Tabla del Cálculo de Horas Extras.....	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de los Indicadores.....	41
Tabla 4. Registro de Horas Extras del Sr. Pedro Pérez.....	66
Tabla 5. Cálculo de Horas Extras del Sr. Pedro Pérez .....	66

## INTRODUCCIÓN



# INTRODUCCIÓN

## **Introducción. (Situación a evaluar)**

En la medida que avanza el siglo XXI, las cambiantes tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas han causado un gran impacto en la cultura organizacional de las empresas. Estas nuevas tendencias, aunadas a los cambios dinámicos que se han hecho presentes a través del transcurrir del tiempo, han logrado que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances que permitan que el desarrollo de sus actividades y procedimientos se ejecuten con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, logrando así un funcionamiento eficaz y eficiente de las mismas.

En este sentido, se ha hecho evidente que el conjunto de actividades necesarias para el desarrollo de los países a nivel mundial, requieran que sus instituciones, organismos y organizaciones, se comprometan con el éxito, siendo éste una herramienta garante del eficiente desarrollo de los procesos y operaciones contemplados dentro de sus estructuras, de manera tal de contribuir de forma continua y enmarcada dentro de las normas y políticas establecidas, con el cumplimiento de las metas propuestas en los diferentes niveles de gestión de organizaciones públicas.

Así mismo, las organizaciones que forman parte de la Administración Pública, y cuyos recursos provienen de la asignación presupuestaria anual del Estado, tienen como finalidad la prestación de servicios a la colectividad a título gratuito o semigratuito, en donde la eficacia de los servicios prestados

y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y al grado de cumplimiento de sus objetivos.

En este sentido el Estado venezolano, desde hace un tiempo inició un proceso radical de modernización de las instituciones públicas, con el fin de contar con organizaciones que se amolden a los requerimientos actuales y que orienten y correspondan sus objetivos a las políticas establecidas por el Ejecutivo Nacional. Dentro de este proceso, se contempló la consolidación del Poder Judicial Venezolano como uno de los pilares fundamentales para el sostenimiento de la democracia y por ende de la garantía y protección de los derechos de los ciudadanos, buscando establecer la efectiva e idónea administración de justicia en Venezuela.

De tal manera, el Poder Judicial Venezolano se inscribió en la política de desarrollo y modernización impuesta por el Estado, perfilándose como un Poder Judicial renovado e independiente orientado fundamentalmente a garantizar el Estado de Derecho, abriendo espacios para la participación de los ciudadanos en el proceso de administración de justicia.

De hecho, este proceso de modernización del Poder Judicial ha arrojado resultados concretos que demuestran el significativo avance en materia Judicial y de servicios, entre los cuales se pueden mencionar la automatización de los sistemas, inclusión de participación ciudadana, defensa pública descentralizada, sistema de infraestructura, entre otros; reformando de esta manera la calidad del mismo en busca de mejoras y garantías a la ciudadanía de una eficiente Administración de Justicia, a través de la prestación de un servicio de calidad, que se convierta en la base indispensable para el desarrollo del país.

Para el avance en esta modernización, el Tribunal Supremo de Justicia juega un papel fundamental puesto que es el organismo encargado de velar por la correcta aplicación y cumplimiento de las normativas y leyes, al igual que la imposición de las respectivas sanciones en Venezuela, teniendo a su disposición una serie de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, que hacen posible la realización de sus funciones. Al respecto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su Artículo 267 señala lo siguiente:

“Corresponde al Tribunal Supremo de Justicia 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. Igualmente le corresponde elaboración y ejecución de su propio presupuesto y del presupuesto del Poder Judicial,...Para el ejercicio de estas atribuciones, el tribunal supremo en pleno creará una Dirección Ejecutiva de la Magistratura, con sus oficinas Regionales.”

En otras palabras, para cumplir con lo anteriormente descrito y en instancia de una mejor prestación del servicio de administración de justicia fue indispensable la transformación del Poder Judicial. Por tal motivo, surgió la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM), persiguiendo 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.

En este sentido, la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM), surge como organismo encargado de velar por una eficiente administración de justicia, a través de la planificación, dirección y coordinación de programas y proyectos; gestionando la óptima y eficiente utilización de los recursos con los que dispone para su funcionamiento con el propósito de brindarle apoyo administrativo a todos los Tribunales del país.

Como todas las instituciones de carácter público, la DEM debe ejecutar procedimientos que le permitan optimizar su gestión, en función de ser útil al logro de sus objetivos fundamentales. Al respecto Pick (1998:158) comenta que:

"la totalidad de la actividad de la Administración Pública se desarrolla en torno a la gestión y tramitación de procedimientos administrativos, a través de los cuales un órgano competente decide sobre las prestaciones, servicios y pretensiones planteadas por los ciudadanos",

Esta afirmación evidencia la necesaria aplicación de los Procedimientos Administrativos en las organizaciones del sector público.

En este orden de ideas, Gómez (1999:12) plantea que "Los procedimientos vienen a ser una norma detallada de comportamiento, a la cual deben adecuarse todos los elementos y recursos, para que el sistema en su conjunto funcione con eficiencia", por esto, resulta imprescindible el óptimo desarrollo de los procedimientos para garantizar el efectivo funcionamiento de cualquier organización, por esta razón, se busca el perfeccionamiento del diseño y ejecución de estos para lograr las metas

propuestas en cualquier unidad administrativa donde se desarrollan los mismos.

Dentro de los procedimientos establecidos en las instituciones, debe existir la evidente necesidad de monitorear los procesos estratégicos, de producción, servicio, administración y gestión de recursos humanos, de forma tal que las actividades llevadas a cabo se puedan medir con parámetros que, enfocados en la toma de decisiones permitan evaluar la gestión de dichos procedimientos, a manera de garantizar que los mismos se orienten hacia el sentido adecuado, logrando además comparar los resultados con respecto a los objetivos y metas planteadas.

Así, estas manifestaciones dan origen a los denominados Indicadores de Gestión, los cuáles son definidos por el Instituto Venezolano de Gerencia como:

“La medida de condición de un proceso o evento determinado, que proporciona además la visión de la situación de dicho proceso, con el fin de retroalimentar y monitorizar el avance o ejecución de un proyecto o de los planes estratégicos, para determinar fallas, calidad y rapidez de los procesos, al igual que la aplicación de medidas para los mismos.”

Es decir, los indicadores de gestión representan una expresión cuantitativa y cualitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con un nivel de referencia, pueda estar

señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

El uso de los indicadores de gestión en las instituciones públicas, ha representado un soporte de gran importancia para el diseño, ejecución y revisión de los procesos y procedimientos llevados a cabo en dichas instituciones, los cuales ameritan de igual manera, planeación y ejecución en base a la optimización de sus procesos, calidad de sus servicios y beneficios para la institución.

Vale destacar que la evaluación resultante de la aplicación de los indicadores de gestión proporciona un compromiso de los involucrados en el servicio o producto evaluado, permitiendo detectar inconsistencias entre el quehacer de las instituciones y sus objetivos organizacionales prioritarios, induciendo así a las reformas de los procesos para aportar además mayor transparencia a la gestión pública.

En este sentido, el proceso de modernización que se ha venido desarrollando en las instituciones públicas venezolanas, ha tenido como finalidad elevar la capacidad de movilizar los recursos públicos de manera más eficiente, comprometiendo la gestión de dichas instituciones con resultados que en conjunto satisfagan los requerimientos demandados por la comunidad nacional.

Dicho en otras palabras, se ha procurado que el funcionamiento de los entes gubernamentales esté caracterizado por los principios de transparencia, equidad, disciplina, responsabilidad, entre otros; considerando de manera prioritaria la satisfacción de los usuarios, realización personal de

los funcionarios, asignación eficiente de los recursos y capacidad de respuesta ante los nuevos retos.

Así, la Dirección Ejecutiva de la Magistratura nació entonces como un organismo que permitiese al Poder Judicial Venezolano ejecutar las políticas requeridas para la efectiva administración de justicia, a través de una gestión administrativa que conformada con el personal capacitado y motivado para ejercer el liderazgo necesario, brindarán los recursos financieros, humanos y tecnológicos, además de un servicio equitativo y oportuno al Tribunal Supremo de Justicia.

Para cumplir con la función de su creación, la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM), cuenta con una estructura organizativa con políticas y directrices autónomas, que sigue los lineamientos y estatutos normativos que rigen a los órganos de actividad administrativa, dividiendo el trabajo y las distintas funciones por divisiones y unidades, los cuales ejecutan procedimientos específicos que en conjunto permitan lograr su cometido de gobierno y administración del Poder Judicial.

En el Estado Nueva Esparta, como en todas las regiones del país, la DEM opera a través de la Dirección Administrativa Regional la cual cuenta con departamentos especiales para el manejo de los recursos financieros, materiales y humanos, es decir, posee una estructura funcional que le permite el logro de sus objetivos, en base a la implementación de procedimientos administrativos. Esta estructura organizacional, está conformada por tres (3) Divisiones Estratégicas: Servicios Financieros y Administrativos, Servicios Judiciales y Servicios al Personal y dos (2) unidades de apoyo técnico: Informática y Mantenimiento e Infraestructura, para las funciones prestadas por la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

La División de Servicios Financieros y Administrativos es la unidad encargada de manejar todo lo concerniente a la formulación, ejecución y control del presupuesto, así como también el movimiento de entrada y salida de Bienes Nacionales existentes dentro de la Dirección Regional; esta administración y control de recursos se realiza de acuerdo a las leyes, reglamentos, lineamientos internos y demás normativas que regulen la materia.

Por su parte, la División de Servicios Judiciales, es la unidad corresponsable de apoyar técnica y logísticamente a las sedes judiciales, en la organización y fortalecimiento de los procesos y personal, así mismo se encarga de actuar como gestor o ente conector entre la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y los diferentes Tribunales de la Circunscripción Judicial.

Finalmente, la División de Servicios al Personal es la unidad responsable de la administración y control del Recurso Humano en las regiones, de acuerdo a los lineamientos y políticas generadas por la Dirección General de Recursos Humanos del Nivel Central. Esta División se ocupa de aplicar todos aquellos procesos referidos a la tramitación de pagos de todo el personal (empleado, obrero y contratado), entre los que se encuentran:

- Elaboración de la nómina de pago.
- Cálculo de prestaciones y fideicomiso.
- Horas extras, días adicionales y gastos de alimentación.

- Actualización de HCM.
- Actualización de fe de vida.
- Cálculo para el pago de suplencias.
- Cálculo para el pago de Cesta Ticket.
- Cálculo para el disfrute y pago de vacaciones.
- Selección y reclutamiento de personal.
- Manejo de expedientes administrativos.
- Registro de compromisos y causados a través del SIGECOF.
- Emisión de constancias de trabajo, entre otros.

Ahora bien, el procedimiento de la Jornada Extraordinaria de Trabajo es el que ayuda a determinar las horas y días trabajados en exceso dentro los límites de la jornada diaria y días adicionales.

El desarrollo eficiente de estos procedimientos administrativos coadyuva al alcance de los objetivos que la División se plantea, a los fines de prestar un servicio acorde a las necesidades de los trabajadores. Debido a esto, han sido diseñado los Indicadores que permiten evaluar el grado de desempeño de los procedimientos anteriormente mencionados, sin embargo, actualmente en esta unidad, esta herramienta no se aplica de manera

correcta, por lo que no se ha logrado cuantificar la calidad de la gestión realizada, y por ende no es posible medir y evaluar correctamente los servicios prestados en función de tiempo, resultados y utilización de recursos. Es decir, no se ponderan adecuadamente los elementos cualitativos y cuantitativos de la gestión realizada, a manera de medir sistemáticamente los resultados obtenidos y compararlos con lo deseado o planificado.

De igual manera, la División de Servicios al Personal está presentando actualmente ciertas dificultades con el servicio que presta a los funcionarios, acreditados por las continuas quejas y reclamos que llegan a la Dirección General con respecto a:

- Retrasos y diferencias en el pago de horas extras.
- Retrasos y errores en la nómina (omisión de nuevos ingresos, pagos no correspondientes, deducciones no efectuadas, entre otros).
- Retrasos y omisiones en el pago de suplencias (pagos duplicados o subestimados).
- Omisión y desactualización de beneficiarios en el registro de carga familiar para el pago de beneficios como: cesta de juguetes, fiesta infantil, póliza de seguros, entre otros.

Por consiguiente, haciendo un análisis del instrumento básico para procesar la cancelación de las horas Extra, Día Adicional y Gasto de

Alimentación que es el libro de control de asistencia, tanto manual como automatizada, se puede presumir que la misma está siendo generada por varios factores:

- Existencia de tachaduras y/o enmendadura en los libros controles de asistencia manuales en las horas de entrada y salidas de los diferentes tribunales, así como también inconsistencia en las horas de entrada y salida entre el registro de Asistencia Manual y el automatizado.
- Falta de la adecuada justificación o motivo por el cual se generan las horas extras; al igual que la omisión de las firmas de los titulares, envió extemporáneo de los libros controles de asistencia a la División de Servicio al Personal para su respectivo procesamiento.
- Poco personal lo, que dificulta la delimitación de funciones para cada integrante. Esto ocasiona que las cargas de trabajo de cada funcionario sean elevadas por lo que tiende a retrasarse la culminación de algunas actividades como por ejemplo, la generación de informes eficientes, los cuales se realizan, en forma inoportuna debido a las múltiples y complejas actividades, los funcionarios del departamento tienen poco tiempo de realizar análisis complejos de los datos que manejan.
- Inexistencia de formatos estandarizados y procedimientos escritos que retrasan la ejecución de actividades rutinarias

como: vacaciones, constancias de trabajo, entre otras, y hacen ineficientes la manera de organizar la información necesaria para la realización de estos trámites.

- Carencia de políticas cónsonas enmarcadas en el contexto de la Dirección General de RRHH, los cuales permitan nivelar las expectativas de realización personal y profesional de los empleados, versus lo que desea el Organismo, tales como: Planes de estabilidad laboral, Planes de Capacitación y Adiestramiento y un eficiente sistema de evaluación del desempeño que permita retroalimentar los procesos para evaluar con seguridad y confianza el rendimiento de los empleados.

De continuar con esta situación, la División de Servicios al Personal seguiría viéndose afectada en la realización de sus funciones debido a que no se han tomado medidas que coadyuven a la solución de la situación antes planteada. Por estos motivos se propone Analizar los Indicadores de Gestión aplicado por esta división, de forma tal que se puedan diagnosticar fallas y proponer soluciones, que le permitan a la Unidad en estudio contar con un mecanismo que evalúe adecuadamente su gestión de servicio, y que por ende se logre medir el alcance de sus resultados de forma continua en busca de establecer parámetros que deriven, proyectos, medidas y transformaciones para mejoras con respecto a la calidad del servicio prestado.

## **Objetivo de la Pasantía**

### **Objetivo General**

Analizar los Indicadores de Gestión utilizados en el procedimiento para el cálculo de la Jornada Extraordinaria de Trabajo aplicados por la División de Servicios al Personal de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Nueva Esparta.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los aspectos generales de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Nueva Esparta.
- Describir las funciones y organización de la División de Servicios al Personal de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Nueva Esparta.
- Describir los aspectos teóricos y legales que regulan la implementación de los indicadores de gestión.
- Describir los Indicadores de Gestión utilizados en el procedimiento para el cálculo de la Jornada Extraordinaria de Trabajo aplicados por la División de Servicios al Personal de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Nueva Esparta.
- Formular estrategias que permitan optimizar la aplicación de los Indicadores de Gestión utilizados en el procedimiento para el cálculo de la

Jornada Extraordinaria de Trabajo aplicados por la División de Servicios al Personal de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Nueva Esparta.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Para la realización del Análisis de los Indicadores de Gestión aplicados al procedimiento para el cálculo de Horas Extras, Día Adicional y Gasto de Alimentación por la Dirección Ejecutiva de la Magistratura será necesaria la utilización de diversas técnicas de recolección de datos que permitan obtener la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos en el estudio. En tal sentido, se utilizarán las siguientes técnicas:

#### **Observación Directa**

La observación directa permitirá recopilar, seleccionar y registrar la información relacionada con la aplicación de los Indicadores de Gestión dentro de la DEM Nueva Esparta, debido a que en el desarrollo de la pasantía se entrará en contacto directo al procedimiento objeto de estudio. SABINO, C. (1998:140), define a la Observación Directa como aquella que: “consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar”.

De esta forma, a través de esta interacción se podrá percibir en detalle todo lo concerniente al uso de los Indicadores de Gestión para determinar con exactitud la problemática existente, lo que permitirá en conjunto con la descripción deliberada de la dinámica operativa del proceso de aplicación de los mismos y las bases legales y teóricas existentes, establecer las estrategias necesarias para optimizar dicho proceso.

**Instrumento Guía de Observación:** según lo explicado por Hurtado (2000): "...consiste en una lista de indicios o aspectos relacionados con el evento de investigación, que se pueden presentar durante la observación. Este instrumento permite registrar sistemáticamente si la situación aparece o no". (p.453). con esta lista se llevó un registro fiel de lo que se observó en el departamento estableciendo un lineamiento basado en el nivel de importancia de lo que se pretendía observar.

### **Entrevista No Estructurada**

La aplicación de esta técnica se centrará en obtener la información que permita determinar con mayor relevancia los aspectos del uso de los Indicadores de Gestión en el procedimiento de Horas Extras, Día Adicional y Gasto de Alimentación. La misma, se utilizará de forma no estructurada, la cuál es definida por SABINO, C. (1986:141) como: "aquella en la que no existe una estandarización formal habiendo por tanto un margen mas o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas."

En tal sentido, se obtendrá información de manera fluida y para su uso no se elaborará ningún tipo de cuestionario o preguntas, y será aplicada a los funcionarios involucrados directamente en los procedimientos como a la jefa de la División de Servicios al Personal.

**Instrumento guía de Entrevista:** para la guía de de entrevistas se formularon una serie de preguntas en relación al tema planteado. Las mismas fueron realizadas al personal que labora en la organización, con el fin de obtener información más precisa directamente de las personas involucradas en los procesos que se llevan a cabo en la dirección administrativa regional.

## **Revisión Bibliográfica**

La utilización de este instrumento está dirigido a la consulta de documentos bibliográficos, trabajos de grado, leyes, libros, revistas, documentos on-line y otros trabajos que se relacionen con el objeto de estudio.

Según Tamayo (1997:222), esta técnica representa el: “fundamento de la parte teórica de la investigación y permite conocer a nivel documental las investigaciones realizadas con el problema planteado. Presenta la teoría del problema aplicada a casos y circunstancias concretas y similares a las que se investiga”. De esta forma, se obtendrá información teórica relacionada con el tema en estudio que contribuya a la realización del mismo.

Instrumento Libreta de notas: esta herramienta se utilizó de manera tal que se pudiera anotar toda la información pertinente al tema en estudio y que fuesen resultado de la revisión bibliográfica, observaciones o entrevistas.

Fase I. Aspectos Generales de la  
Dirección Ejecutiva de la Magistratura del  
Estado Nueva Esparta.



# **FASE I. ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA.**

## **1.1. Reseña Histórica.**

El 14 de agosto de 1999, se instala en Venezuela la Asamblea Nacional Constituyente, para redactar una nueva Constitución y derogar el texto vigente, sancionado por el Congreso Nacional en 1961. En tal sentido, profundas transformaciones se dieron durante el proceso constituyente, siendo el Poder Judicial punto neurálgico de las discusiones y debates.

Es por ello, que debido a la aprobación de la nueva Constitución en 1999, que origina la reestructuración del Consejo de la Judicatura y creación del Tribunal Supremo de Justicia, este último, el 15 de Agosto de 2000, organismo que dictó la normativa mediante la cual se creó la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM.), que es la responsable de la planificación, dirección y coordinación de programas y proyectos relacionados con las áreas de infraestructura, tecnología, reclutamiento, así como de la selección capacitación y desarrollo del personal, salud y bienestar social del recurso humano del Poder Judicial, a nivel nacional a través de las diferentes Direcciones Ejecutivas Regionales.

Desde hace ocho (9) años el proceso de modernización del poder Judicial ha arrojado resultados concretos que demuestran el significativo avance en materia Judicial y de servicios mejorando de esta forma la calidad del mismo. En la actualidad las Direcciones Administrativas regionales trabajan, para continuar mejorando y garantizarle al Poder Judicial la

prestación de un excelente servicio en pro de una eficiente Administración de Justicia.

## **1.2. Misión**

La Misión de una organización recoge de forma sintetizada los objetivos de orden superior. De acuerdo a González (2005:193), “Traduce la abstracción de la filosofía incluida en el propósito en un proyecto tangible y activador que hace avanzar a la institución y centra sus esfuerzos”. Por lo tanto y de acuerdo con la Normativa sobre la Dirección, Gobierno y Administración del Poder Judicial (2000), la DEM tiene la misión de:

“Proporcionar a los organismos del Poder Judicial, un servicio integral y de excelente calidad, fundamentado en la investigación, consultaría, apoyo técnico e innovación, para la administración efectiva de su Recurso humano, generando confianza y estabilidad, garantizando en forma oportuna personal idóneo, satisfecho y motivado, que cubra las necesidades de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y agregue valor a su gestión”.

## **1.3. Visión**

Para González (2005:195), la Visión es: “La ubicación de la empresa en escenarios futuros”. Es decir, la visión debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad. La Normativa sobre la Dirección, Gobierno y Administración del Poder Judicial (2000) propone que:

“La DEM trabaje basada en una organización del Poder Judicial, con oficinas regionalmente

desconcentradas, que agreguen valor al proceso de administrar justicia, que permita ejecutar las políticas formuladas por el Tribunal Supremo de Justicia, con un personal competitivo y motivado que ejerza el liderazgo mediante el uso de métodos gerenciales avanzados y alta tecnología; y genera un servicio de calidad a sus clientes principales que son los Tribunales de la República Bolivariana de Venezuela”.

#### **1.4. Objetivos**

Los objetivos son de acuerdo a González (2005:165): “Las guías que le dan direccionalidad a la empresa, describen el futuro deseado, de allí que tengan una relación estrecha con la visión de la organización”. En este sentido, los objetivos de esta institución son de acuerdo a la Normativa sobre la Dirección, Gobierno y Administración del Poder Judicial (2000), los siguientes:

- Contribuir a generar un servicio de administración de justicia, transparente, equitativa, justa y oportuna que responda a las necesidades del ciudadano.
  
- Garantizar los recursos financieros que permitan al Poder Judicial del Estado Nueva Esparta prestar un servicio de calidad a la ciudadanía.

- Fortalecer organizacionalmente la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, para optimizar los procesos administrativos de apoyo a las dependencias judiciales.

- Transformar la imagen del Poder Judicial a fin de institucionalizar los cambios que se están generando.

- Establecer y consolidar un sistema de administración de recursos humanos del Poder Judicial que dinamice el proceso de administrar justicia.

### **1.5. Funciones de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM)**

La DEM, de acuerdo a la Normativa sobre la Dirección, Gobierno y Administración del Poder Judicial (2000), tiene dentro de sus competencias la realización de múltiples actividades dirigidas a cumplir con el desempeño de las siguientes funciones:

- La elaboración de los planes estratégicos y operativos anuales, así como la toma de decisiones necesarias para la administración y ejecución del presupuesto asignado por el Estado, para los servicios de Justicia.

- La planificación de programas y proyectos relacionados con las áreas de infraestructura y tecnología.

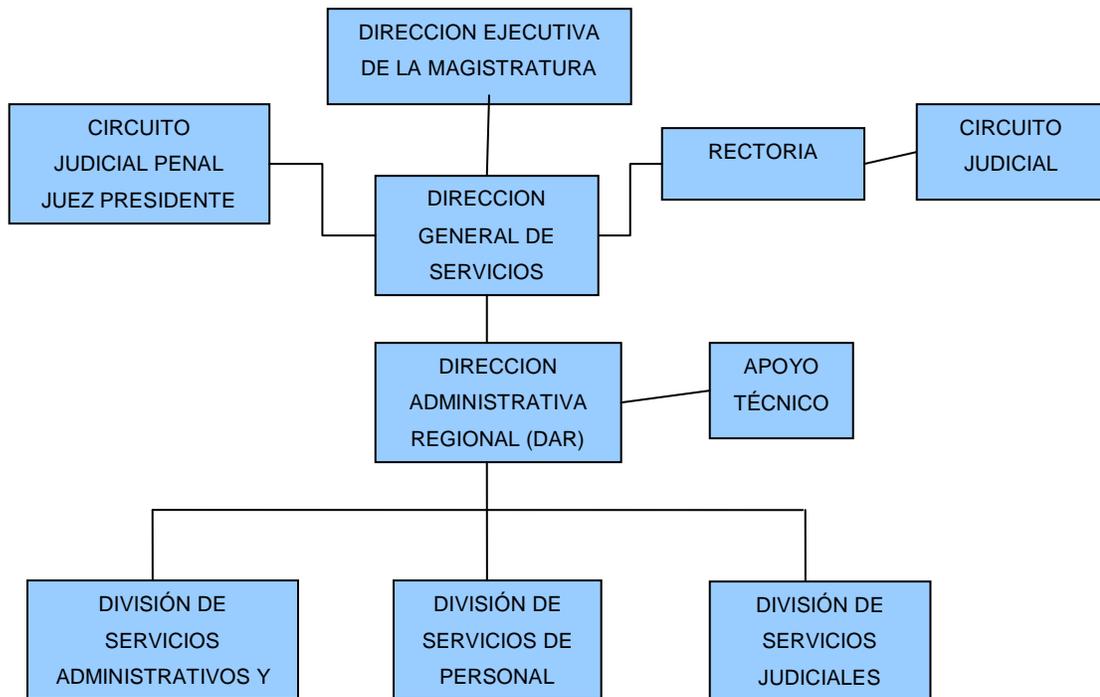
- El reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, salud y bienestar social del recurso humano del Poder Judicial.

## 1.6. Estructura Organizativa

La organización de la DEM está integrada funcionalmente de manera tal, que permita el logro de los objetivos institucionales en función de la visión institucional. Así, se observa que la división del trabajo se ha realizado en forma que cada División deba cumplir con el logro de objetivos específicos que conlleven a alcanzar otros más generales dirigidos al cumplimiento de su misión. Esto facilita la responsabilidad de que la institución promueva una administración pública, accesible, moderna, eficiente, eficaz orientada al servicio y a resultados, apegada a la ética y a la transparencia de su desempeño, que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive el país.

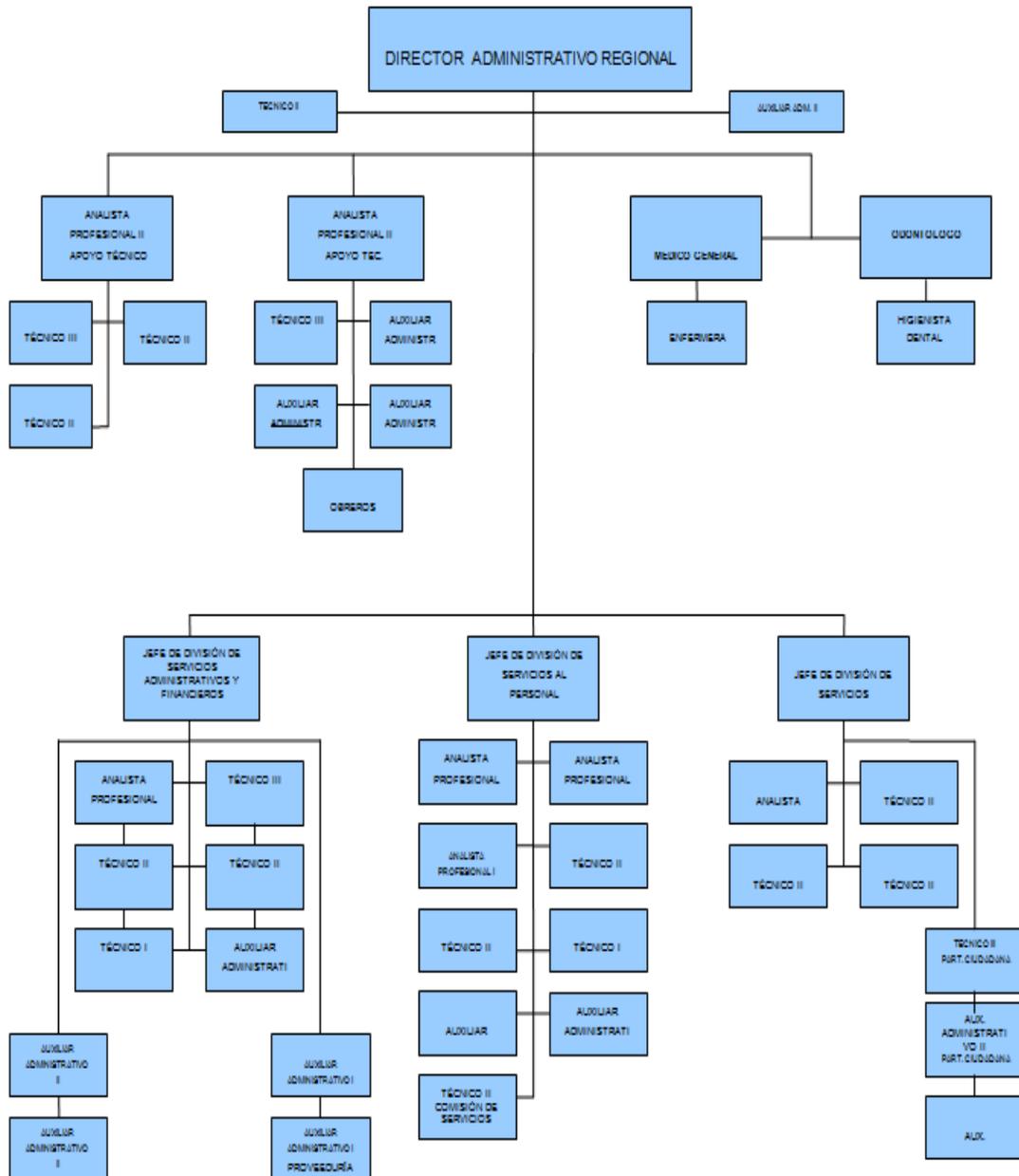
El organigrama de la institución es de forma vertical donde cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. Para ver más detalladamente (figura 1) donde se señala la ubicación de la DAR dentro de la estructura organizativa de la DEM. Y se incluyen las dependencias funcionales de la misma, así como la (figura 2) donde se detalla el organigrama de la Dirección Administrativa Regional.

**Figura 1 Organigrama de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.**



Nota: elaboración propia a partir de la Normativa sobre la Dirección, Gobierno y Administración del Poder Judicial (2000)

**Figura 2 Organigrama de la Dirección Administrativa Regional del Estado Nueva Esparta**



Fase II. Funciones y Organización de la  
División de Servicios al Personal de la  
Dirección Ejecutiva de la Magistratura.



## **FASE II. FUNCIONES Y ORGANIZACIÓN DE LA DIVISIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA.**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Es por ello, que todo Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios, ya que sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

En el caso específico del Departamento de Personal en el que se realizó la pasantía, está adscrito a la División General de Servicios al Personal de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, el cual a su vez esta constituido por diversas divisiones dentro de las cuales se encuentra la de nómina.

La principal función de la División de Servicios al Personal es calcular la nómina total, incluidas la cantidad bruta ganada y la cantidad neta por pagar a los empleados después de las de las deducciones de Ley. Por lo general distribuye la nómina y lleva registros de los ingresos de los empleados, tasa salarial, clasificación de empleo, antigüedad, entre otros. Sin embargo, Su organización y objetivos difieren de acuerdo al tipo de organización que se refiera.

La División de Servicios al Personal de la DAR tiene un conjunto de características en cuanto a su cultura organizacional, funciones y estructura que son descritas en esta fase.

### **2.1. Misión**

La División de Servicios al Personal tiene como misión, que surge de los planteamientos de la Dirección General de Recursos Humanos: Proporcionar a la organización un servicio integral y de excelente calidad fundamentado en el apoyo técnico e innovación, para la administración efectiva de los beneficios laborales generando confianza y estabilidad, garantizando en forma oportuna el correcto cumplimiento de sus funciones.

### **2.2. Visión**

De acuerdo a la DEM se plantea que la visión de la División del Servicios al Personal es: Ser una unidad administrativa que proporcione servicios efectivos a la organización, orientado al desarrollo del recurso humano, la participación, calidad de vida, trabajo en equipo, con respeto, confianza, ética y pro actividad, para garantizar un recurso humano idóneo, satisfecho, motivado y dinámico.

### **2.3. Objetivo**

El objetivo fundamental de la División de servicios al Personal, es administrar el sistema de compensación, los planes y programas de beneficios, seguridad y bienestar social de los recursos humanos de la institución. Más específicamente, el departamento tiene los siguientes objetivos:

- Coadyuvar con la dirección en la planeación, de los recursos humanos con que cuenta la institución, a fin de proporcionar oportunamente los servicios administrativos que se requieran para el desarrollo de las funciones sustantivas de la DEM.

- Facilitar la organización institucional mediante la coordinación y supervisión del cumplimiento de los horarios y otras obligaciones de los funcionarios adscritos a la DEM.

- Establecer los criterios de reclutamiento y selección del personal requerido, en base a la normativa legal vigente.

- Velar por el bienestar social del recurso humano de la institución.

## **2.4. Funciones**

Las funciones desarrolladas por la División de Servicios al Personal son las siguientes:

- Elaborar la nómina semanal, quincenal y mensual del personal adscrito a la DEM Nueva Esparta y toda la circunscripción judicial.

- Mantener actualizado el Registro de Asignación de Cargos (Maestro de Nómina), así como su ubicación física exacta.

- Mantener actualizados los registros de asistencia diaria del personal adscrito a las diferentes dependencias administrativas y judiciales de la Circunscripción Judicial, de acuerdo a lo dispuesto en el contrato colectivo.

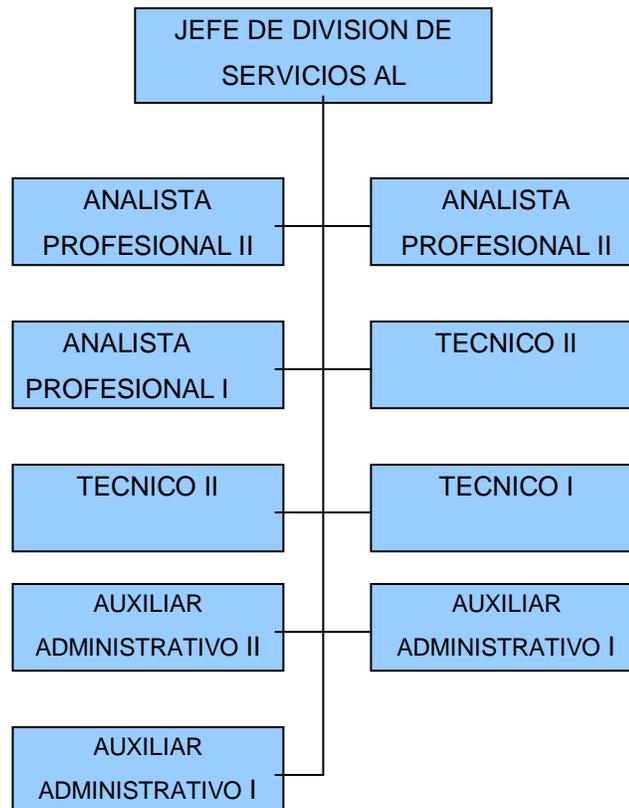
- Elaboración de los Recibos de Nómina.
- Elaboración del reporte de jueces, defensores, activos fijos y suplente.
- Manejo y archivo de los expedientes del personal activo, jubilado y retirado.
- Elaboración y cálculo para el pago de bonos vacacionales así como también los días de disfrute.
- Calculo para la cancelación de suplencias generadas por ausencias del personal judicial y administrativo, (vacaciones, reposos permisos, reposos pre y post natal, encargadurías entre otros).
- Elaborar informes de gestión para explicar y detallar los logros alcanzados durante el ejercicio económico.
- Registro y control del libro de fondos en avance a través de formatos automatizados que muestran la disponibilidad de las partidas presupuestarias concernientes a la de gastos del personal (4.01.01.01.00).
- Registro de compromisos y causados de las partidas de gastos de personal a través del SIGECOF.
- Elaboración y cálculo para el pago de cesta ticket mensual.
- Coordinación y planificación de diferentes programas de capacitación, cursos y talleres para todo el personal.
- Proceso de reclutamiento y selección para el nuevo ingreso.

- Diferentes funciones correspondientes a planificación y control de bienestar social como: Seguro Social Obligatorio, Ley de Política Habitacional, Ley de Paro forzoso, descuentos de diferentes préstamos de cajas de ahorro, carga mensual de prestaciones sociales, intereses de fideicomisos, Plan Vacacional, entre otros.
- Cálculo y pago de horas extraordinarias de trabajo (horas extras, Día adicional y gastos de alimentación).
- Elaboración de constancias de trabajo.
- Elaboración de los reportes solicitados por el Jefe de División de Servicios al Personal y otras instancias administrativas de la institución.

El desarrollo diario de estas funciones a través de las distintas actividades que se realizan para llevar a cabo los procedimientos, son las que contribuyen al alcance de los objetivos planteados por el departamento; por esta razón, resulta sumamente importante su desarrollo eficiente, el cual garantice contribuir con el alcance de los objetivos institucionales.

## **2.5. Estructura Organizativa**

La División de Servicios al Personal presenta una estructura organizativa que comprende un (1) jefe de departamento y nueve (9) funcionarios que ejecutan las diferentes funciones, se presenta en la Figura 2.

**Figura 3. Estructura Organizativa de la División de Servicios al Personal**

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información suministrada por la DAR. (2009)

Las funciones de cada miembro del equipo de trabajo que se señalan a continuación fueron obtenidas de la base de datos de la División de Servicios al Personal de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Nueva Esparta.

### **2.5.1. Funciones del Analista Profesional II y Analista Profesional I**

Manejo de todos los procesos inherentes al SIGECOF.

Ejecución, revisión y control presupuestario y financiero de la cuenta de Gastos del Personal (partida 4.01).

Coordinación y procesamiento de toda la información solicitada por el personal.

Cálculo y revisión de nómina, horas extras, suplencias, escabinos, emolumentos, contratos, guarderías, etc.

Manejo y control de programas de cesta tickets y reposos médicos.

Apoyo al área de finanzas de acuerdo a solicitud de esta División.

### **2.5.2. Funciones del Auxiliar Administrativo II**

Calcular y revisar las suplencias, las horas extras, día adicional y gasto de alimentación de los diferentes beneficiarios.

Trascrición de los diferentes recibos.

Archivar y actualizar los controles de los diferentes recibos de los beneficiarios.

Colaboración con las áreas de finanzas e informática cuando se le solicita la elaboración de algún trabajo o proyecto.

Resolución de problemas a nivel informático de algunos jueces.

Elaborar Constancias de Trabajo a los funcionarios.

Ejercer cualquier otra actividad asignada por el jefe inmediato.

### **2.5.3. Funciones del Técnico II y Técnico I**

Procesar la nómina del personal empleado y obrero de la DEM regional y del Poder Judicial:

Recibir y procesar las distintas comunicaciones dirigidas al Departamento en la quincena respectiva.

Elaborar la nómina al banco (Diskette).

Imprimir voucher.

Imprimir la nómina.

Imprimir resumen por concepto de retenciones.

Elaborar recibos de pago por concepto de Sueldo, Honorarios Profesionales, Escabinos, entre otros.

Elaborar recibo de pago de retenciones y llevar registro actualizado de control de retenciones.

Actualizar el control de remuneración del Personal de Alto Nivel.

Registrar Pagos Mensuales (Control de ejecución de la partida de Gastos de Personal).

Elaborar certificaciones de pago de retenciones (Caja de Ahorro).

Elaborar el reporte Maestro Mensual.

Actualizar mensualmente la base de datos de la Fuerza Laboral Activa.

Elaborar cuadro de retenciones y aporte patronal mensual.

Elaborar cualquier reporte que le sea solicitado relacionado con el personal.

#### **2.5.4. Funciones del Auxiliar Administrativo I**

Elaborar constancias de trabajo.

Recibir y archivar información en los expedientes personales de los funcionarios.

Abrir expedientes a los nuevos ingresos y mantener al día los archivos.

Clasificar a información recibida en el Departamento.

Procesar en el sistema automatizado los reposos médicos de los funcionarios.

Ejercer cualquier otra actividad asignada por el jefe inmediato.

Calcular horas extras, día adicional y gastos de alimentación de los diferentes funcionarios.

Trascripción de los diferentes recibos.

Archivar y actualizar los controles de los diferentes recibos de los beneficiarios.

Recibir y revisar gastos ambulatorios de los diferentes funcionarios.

Fase III. Aspectos Teóricos y Legales que  
Regulan la Implementación de los  
Indicadores de Gestión.



## **FASE III. ASPECTOS TEÓRICOS Y LEGALES QUE REGULAN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.**

Todo trabajo de investigación debe estar sustentado en un basamento teórico que permita argumentar el estudio. Es por ello, que para el análisis de los indicadores de gestión utilizados en el procedimiento para el cálculo de la Jornada Extraordinaria de Trabajo aplicados por la División de Servicios al Personal de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Nueva Esparta, es necesario contar con un marco teórico y legal para tal fin. Por tal motivo en la presente fase se describen los Aspectos Teóricos y Legales que Regulan la Implementación de los Indicadores de Gestión.

### **3.1. Aspectos Teóricos Relacionados con los Indicadores de Gestión**

#### **3.1.1. Definición de Indicadores.**

Una de las herramientas utilizadas en el control de la gestión financiera y administrativa de una organización se fundamenta en la implementación de indicadores. Los indicadores de gestión son claves para el pilotaje de los procesos relacionados. Según González (2001:55), los indicadores son: “instrumentos de evaluación de políticas, objetivos y metas institucionales y se constituyen en instrumentos administrativos de gran utilidad para el mejoramiento institucional y sectorial en su conjunto.”

Según Beltrán (1999:24), los indicadores se definen como: “la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambios generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”.

Es decir, que los indicadores son una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, los cuales son necesarios para conocer el desempeño de las instituciones y del talento humano que en ellas laboran a partir de la información obtenida después de su análisis.

### **3.1.2. Indicadores de gestión.**

Se entienden como indicadores de gestión a la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Es decir, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. Es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, por comparación entre información interna de distintos años, por comparación con información externa de otras organizaciones, y por comparación con valores preestablecidos.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la

calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

### **3.1.3. Criterios que deben cumplir los indicadores de gestión**

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

### **3.1.4. Clasificación de los Indicadores.**

Según Cuyas (2000:12) los indicadores se pueden dividir para su entendimiento en clases y en tipos. Se identifican cinco clases: corporativos, de unidades estratégicas (procesos), Generales, de funciones, y operativos

(actividades) y cinco tipos: de ejecución presupuestal, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y actividad. Gráficamente se pueden expresar en la tabla 1.

**Tabla 1. Clasificación de los Indicadores**

<b>CLASES DE INDICADORES</b>	<b>MIDEN</b>	<b>TIPOS DE INDICADORES</b>	<b>MIDEN</b>
<b>CORPORATIVOS</b>	Beneficios globales Crecimiento, Participación en el mercado, Satisfacción del usuario	Ejecución presupuestal, Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Actividad Equidad	El comportamiento total de la organización
<b>ESTRATÉGICOS (procesos)</b>	Financiero, Talento humano, Gestión administrativa, Instalaciones y equipos, Colecciones, Información, Procesos técnicos, Servicio al cliente	Ejecución presupuestal, Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Actividad, Equidad	El comportamiento de cada área funcional de la organización según su estructura
<b>OPERATIVOS (actividades)</b>	Compras, Préstamos, capacitación Descartes, rotaciones Investigación, presupuestos Contabilidad Catalogación, clasificación	Ejecución presupuestal, Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Actividad y Equidad	Los resultados operativos de las diferentes divisiones
<b>GENERALES</b>	Eficiencia en el uso de recursos Satisfacción del usuario Efectividad en el cumplimiento de los	Eficiencia, Eficacia y Efectividad	Cantidad, Calidad, Oportunidad y Costo

	compromisos		
DE FUNCIONES	Mercadeo, Investigación y desarrollo, Planificación y control de producción, Programación, ejecución y control de producción, Ventas, Suministro, Mantenimiento, Control de calidad, Admón. y finanzas, Recursos humanos e Higiene y seguridad industrial	Eficiencia, Eficacia y Efectividad	Cantidad, Calidad, Oportunidad y Costo

**Fuente:** Cuyas, (2001).

Por consiguiente, para la implementación de indicadores de gestión es necesario considerar una serie de aspectos dentro de los cuales se pueden mencionar:

- Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.
- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se este llevando a cabo.
- En aquellos que proceda establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.

- Establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades.
- Identificar los procesos claves. El panel de indicadores tendrá exclusivamente los indicadores significativos de estos procesos. Es decir tendrán que ser pocos y dar una visión global y operativa de la gestión empresarial.

### **3.1.5. Principios para el Diseño e Implementación de Indicadores.**

De acuerdo con Charlita (2003) dentro de las etapas para la elaboración de un sistema de indicadores es imprescindible la etapa del análisis y seguimiento de los resultados obtenidos. Son en este sentido apoyo para el control de la gestión y guía en la toma de decisiones. Dicho apoyo y guía es más efectivo cuando se tome en consideración los siguientes elementos para establecerlos:

Nombre o denominación. La identificación clara y precisa del indicador es necesaria a los fines de que se pueda descubrir la característica o hecho que se medirá.

Naturaleza. Los indicadores de acuerdo a su naturaleza se clasifican según los factores clave de éxito especificados para la institución. Factores que se convierten en criterios de gestión tales como: eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, para los cuales se calcularán los indicadores correspondientes.

Propósito. Expresa el ¿para qué? se quiere generar el indicador seleccionado.

Patrón de comparación. El indicador será comparado con un estándar o un patrón de referencia definido previamente a fin de establecer si existe o no desviación. De existir desviación –sobre todo cuando es desfavorable las personas encargadas del control de gestión tomarán las decisiones correspondientes a fin de solucionar o resolver el problema causante de la misma.

Fórmula para el cálculo. Cuando se trata de indicadores cuantitativos se debe precisar la fórmula con la cual se realizará el cálculo de su valor. Es decir se identificarán en ella los factores que se relacionan, expresando las unidades en las cuales se expresa el valor del indicador.

Vigencia. En entornos cambiantes los indicadores deben ser revisados periódicamente para que la información suministrada por estos sea pertinente y oportuna. Lo cual quiere decir que se deben actualizar tomando en consideración los cambios del entorno y las necesidades reales de información de la institución a fin de no agotar esfuerzos y recursos en calcular indicadores que no generan valor agregado a la institución.

Valor agregado. Se refiere a la utilidad que para la institución tiene la generación de la información suministrada por el indicador. Se relaciona con la oportunidad para la toma de decisiones a partir de la información que éste proporciona.

Nivel de generación: “se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recoge la información y se consolida el indicador” (Beltrán, 2004:43). Aquí es importante referirse a la persona responsable de la recogida del dato y de la persona responsable del cálculo del indicador.

Nivel de utilización. Se refiere al nivel organizacional donde se usa el indicador para la toma de decisiones gerenciales. Se refiere a las personas para las cuales se genera el indicador e indica los responsables de la toma de decisiones en función de la información transmitida por el indicador y su posible desviación respecto a los niveles de referencia escogidos.

Periodicidad. Al establecer un indicador se debe especificar el periodo de tiempo en el que se generará, es decir se debe señalar cada cuánto tiempo, el nivel responsable debe realizar la medición para el cálculo del indicador.

Por otra parte, Méndez (2002:98), establece que los principios en los cuales se fundamenta el diseño e implementación de indicadores son:

Pertinencia: se refiere a la importancia en las decisiones que deben tener las mediciones, tener claro para qué se hace cada medición y cuál es realmente la utilización de ella. Recordar que el grado de pertinencia debe revisarse periódicamente por la relatividad en el uso de recursos, las capacidades disponibles y la dirección que se tenga en un momento determinado.

Precisión: debe dar a entender muy claramente el grado en que la medida refleja fielmente la magnitud del hecho que se desea analizar o confirmar. Para ello se debe tener en cuenta una buena definición operativa, donde estén fijadas con claridad las características de las unidades de escala de la medición, el número y la selección de las muestras, el cálculo de las estimaciones, las holguras o tolerancias, un buen instrumento y un

aseguramiento de que el dato dado por el instrumento de medición sea bien registrado por el encargado de hacerlo.

Oportunidad: la medición como información que es, debe darse en el momento y en el espacio mismo en que se requiere, para que permita corregir y prevenir debilidades en los sistemas, así como diseñar elementos que accedan a mantenerlas dentro de las tolerancias permitidas.

Confiabilidad: es la característica que ofrece la seguridad a la gerencia de que lo que se mide es la base adecuada para la toma de decisiones y la que hace que las mediciones en las organizaciones no se hagan una sola vez, por esa necesidad periódica de confirmar su validez con auditorías permanentes que permitan detectar deformaciones en las lecturas de los instrumentos, en las tolerancias, las frecuencias, en resumen, en las definiciones operativas.

Economía: la proporcionalidad entre los costos de la medición y los beneficios obtenidos por ella, deben ser importantes, sin detrimento en un momento dado de la calidad o la productividad. Para obtener economías y retroalimentaciones inmediatas, es buena política que el ejecutor de los procesos sea la misma persona que haga la medición.

### **3.1.6. Importancia de la Implementación de Indicadores de Gestión.**

La importancia de la implementación de indicadores de gestión radica en que estos permiten ver la situación del proceso en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los objetivos de la organización.

Es por ello, que es frecuente que las instituciones tanto públicas como privadas establezcan indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar los resultados de los mismos para tomar acciones para el futuro.

Por consiguiente, la implementación de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes.

En tal sentido, el control de la gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo-meta y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario.

Es por esto, que el papel de los indicadores no se agota en el control de las metas determinadas; pueden jugar también un papel importante en el establecimiento de las grandes propuestas, que forman parte del direccionamiento estratégico, y en el análisis de la realidad.

### **3.2. Marco legal que Rigen el uso de los Indicadores de Gestión como Herramienta para el Control del Recurso Humano.**

Las actividades administrativas ejecutadas por el Departamento de Personal adscrito a la Dirección de Administración Regional de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, (DEM), se encuentran dentro de un amplio marco legal que delimita su actuación de acuerdo con las disposiciones del Gobierno Nacional. Sin embargo, para efectos del presente informe de pasantía el autor hizo referencia a las leyes y artículos relacionados directos e indirectamente con el proceso de cálculo de horas extras, los cuales se describen a continuación:

### **3.2.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.**

La constitución de la República Bolivariana de Venezuela es el máximo instrumento jurídico que establece las directrices de la nación. Dicha carta magna en su publicación de Gaceta Oficial Gaceta Oficial N° 36860 establece lo siguiente:

Artículo 315. En los presupuestos Públicos anuales de gastos, en todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara, para crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias publicas responsables para el logro de tales resultados. Estos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible.

Esto implica que la actuación de cada funcionario público esta sujeta a un conjunto de normas así como la administración de este recurso por parte de las instituciones oficiales.

### **3.2.2. Ley Orgánica de la Administración Financiera del sector Público.**

Artículo 14. “Los Presupuestos Públicos de gastos contendrán los gastos corrientes y de capital, y utilizarán las técnicas mas adecuadas para formular, ejecutar, seguir y evaluar las políticas, los planes de acción y la producción de bienes y servicios de los entes y órganos del sector publico,

así como la incidencia económica y financiera de la ejecución de los gastos y la vinculación de estos con sus fuentes de financiamiento. Para cada crédito presupuestario se establecerá el objetivo específico a que esta dirigido, así como los resultados concretos que se espera obtener en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ellos sea técnicamente posible.”

En otras palabras, para cumplir con lo antes descrito es necesario implementar indicadores de gestión posible para formular nuevos presupuestos proyectados a fin de ejecución de nuevos gastos por órganos del sector público.

Artículo 59. la oficina nacional de presupuesto evaluara la ejecución de los presupuestos de la Republica y sus entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales, tanto durante el ejercicio, como al cierre de los mismos. Para ello, los entes y sus órganos están obligados a lo siguiente:

1. “llevar registros de información de la ejecución física de su presupuesto; sobre la base de los indicadores de gestión previstos y de acuerdo con las normas técnicas correspondientes”.

### **3.2.3. Ley Orgánica del Trabajo**

Esta Ley tiene como objeto regir las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social. En su publicación en Gaceta Oficial Nº 5.152 ext de 19 de junio de 1997 expresa lo siguiente:

Artículo 8º. Los funcionarios o empleados públicos Nacionales, Estadales o Municipales se regirán por las normas sobre Carrera Administrativa Nacionales, Estadales o Municipales, según sea el caso, en todo lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, suspensión, retiro, sistemas de remuneración, estabilidad y régimen jurisdiccional; y gozarán de los beneficios acordados por esta Ley en todo lo no previsto en aquellos ordenamientos.

En el artículo anteriormente citado se pone de manifiesto que la administración del recurso humano perteneciente a las instituciones oficiales estará regulada por este instrumento legal, así como de otras normativas y reglamentos relacionados con este aspecto.

Artículo 189. Se entiende por jornada de trabajo el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrono y no puede disponer libremente de su actividad y de sus movimientos.

Artículo 201. “Cuando el trabajo sea necesariamente continuo y se efectúe por turnos, su duración podrá exceder de los límites diarios y semanales siempre que el total de horas trabajadas por cada trabajador en un período de ocho (8) semanas, no exceda de dichos límites”.

En los artículos 189 y 201 respectivamente se hace referencia a la jornada de trabajo, la cual no es más que el tiempo que el trabajador emplea para el desarrollo de sus actividades laborales dentro o fuera de la organización y por ende la cual tiene una duración predeterminada que no

debe exceder las ocho (8) horas diarias, salvo en casos de jornadas especiales.

Es por ello, que en los artículos 207 y 209 de este instrumento jurídico se establece que salvo condiciones particulares, la jornada laboral podrá extenderse de forma extraordinaria hasta diez (10) horas diarias. Asimismo, el patrono deberá llevar un registro de las horas extraordinarias de trabajo y la remuneración canceladas por ellas.

Artículo 207. La jornada ordinaria podrá prolongarse para la prestación de servicio en horas extraordinarias mediante permiso del Inspector del Trabajo. La duración del trabajo en horas extraordinarias estará sometida a las siguientes limitaciones:

- a) La duración efectiva del trabajo, incluidas las horas extraordinarias, no podrá exceder de diez (10) horas diarias salvo en los casos previstos por el Capítulo II de este Título; y
- b) Ningún trabajador podrá trabajar más de diez (10) horas extraordinarias por semana, ni más de cien (100) horas extraordinarias por año.

Artículo 209. “Todo patrono llevará un registro donde anotará las horas extraordinarias utilizadas en su empresa, establecimiento, explotación o faena; los trabajos efectuados en esas horas; los trabajadores empleados en ellos; y la remuneración especial que haya pagado a cada trabajador”.

### **3.2.4. Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo**

El presente Reglamento tiene como por objeto regir las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social, en los términos consagrados en la Ley Orgánica del Trabajo. En tal sentido, dicha ley publicada en Gaceta Oficial N° 5.292 de fecha 25 de enero de 1.999, establece en sus articulados lo siguiente:

Artículo 3°. funcionarios públicos: las normas estatutarias aplicables a los funcionarios o empleados públicos nacionales, estatales o municipales, regularán lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, permisos o licencias, suspensión y demás sanciones disciplinarias, retiro, sistema de remuneración, estabilidad y régimen jurisdiccional, rigiendo supletoriamente, en dichas materias, lo dispuesto en la ley orgánica del trabajo y el presente reglamento.

En el artículo N° 3 de este reglamento se expresa que la gestión del recurso humano de las instituciones u organismos oficiales estará regida por este reglamento y a la Ley Orgánica del Trabajo.

### **3.2.5. Ley del Estatuto de la Función Pública.**

Esta norma publicada en Gaceta Oficial N° 5556 Ext. del 13 de noviembre del año 2001, tiene como propósito regir las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones

públicas nacionales, estatales y municipales, lo que comprende: El sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las carreras públicas y el sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro. Es por ello, que dentro de los artículos relación con el presente informe de pasantía se encuentran:

Artículo 67. “La jornada de servicio diurna de los funcionarios y funcionarias públicos no excederá de ocho horas diarias ni de cuarenta y cuatro horas semanales. La jornada de servicio nocturna no excederá de siete horas diarias ni de treinta y cinco horas semanales”.

Artículo 69. “Cuando los funcionarios o funcionarias públicos, previa solicitud de la autoridad correspondiente, presten servicios fuera de los horarios establecidos en los órganos o entes de la Administración Pública, ésta, por intermedio de sus órganos de gestión, establecerá incentivos como compensación por las horas extras trabajadas”.

En los artículos anteriormente citados se expresan que la jornada diaria de trabajo para los funcionarios públicos no puede exceder las ocho (8) horas, pero de generarse esta situación, las horas extraordinarias deberán ser remuneradas como compensación por el trabajo efectuado.

### **3.2.6. II Convención Colectiva de Empleados 2005-2007 Dirección Ejecutiva de la Magistratura.**

CLÁUSULA 11: HORAS EXTRAORDINARIAS Y JORNADA ORDINARIA NOCTURNA.

A.- CONCEPTO HORA EXTRAORDINARIA: Se entenderá por horas extras o extraordinarias, las trabajadas en exceso de los límites de la jornada diaria establecida en la Cláusula 9 de la presente Convención Colectiva.

B.- RECARGO EN EL PAGO DE HORAS EXTRAORDINARIAS: Las horas extras o extraordinarias laboradas, serán pagadas de la manera siguiente:

B.1- EMPLEADOS JUDICIALES DEL EMPLEADOR Y DE LA DEFENSA PÚBLICA: 1) Las horas extraordinarias o extras diurnas serán pagadas con un cincuenta y cinco por ciento (55%) de recargo sobre el valor de la hora ordinaria diurna calculada en base al sueldo básico diario establecido en la Cláusula 1. 2) Las horas extraordinarias o extras nocturnas serán pagadas con un sesenta por ciento (60%) de recargo sobre el valor de la hora ordinaria diurna calculada en base al sueldo básico diario establecido en la Cláusula 1.

B.2- EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DEL EMPLEADOR: 3) Las horas extraordinarias o extras diurnas serán pagadas con un sesenta por ciento (60%) de recargo sobre el valor de la hora ordinaria diurna calculada en base al sueldo básico diario establecido en la Cláusula 1. 4) Las horas extraordinarias o extras nocturnas serán pagadas con un sesenta y cinco por

ciento (65%) de recargo sobre el valor de la hora ordinaria diurna calculada en base al sueldo básico diario establecido en la Cláusula 1.

D.- AUTORIZACIÓN PARA PRESTAR LAS HORAS EXTRAORDINARIAS: Conforme a la Resolución N° 1.487 de fecha 18 de diciembre de 1997, dictada por el extinto Consejo de la Judicatura, los Empleados prestarán sus servicios y laborarán horas extraordinarias, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 90 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, siempre que se verifiquen los supuestos contenidos en la citada Resolución y se obtenga una autorización previa del Empleador a través de la Dirección General de Recursos Humanos correspondiente o de la Dirección Administrativa Regional, según sea el caso, y siempre que no supere el límite legal de diez (10) horas por semana y cien (100) horas por año. Las horas extraordinarias que superen el límite legal serán previamente autorizadas por el Inspector del Trabajo, salvo caso fortuito o de fuerza mayor. Todas las horas extraordinarias laboradas, superen o no el límite legal, serán pagadas en la oportunidad establecida en la Cláusula 12 de esta Convención Colectiva.

Fase IV. Indicadores de Gestión  
Utilizados en el Procedimiento para el  
Cálculo de la Jornada Extraordinaria de  
Trabajo Aplicados por la División de  
Servicios al Personal de la Dirección  
Ejecutiva de la Magistratura del Estado  
Nueva Esparta.



## **FASE IV. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS EN EL PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DE LA JORNADA EXTRAORDINARIA DE TRABAJO APLICADOS POR LA DIVISIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA.**

### **4.1. Procedimiento para la aplicación de los diferentes Indicadores de Gestión.**

Como se ha descrito anteriormente los indicadores de gestión son expresiones matemáticas que permiten determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados, los cuales están ligados con resultados cuantificables.

En tal sentido, los indicadores establecidos y utilizados por la División de Servicios al Personal de la Dirección de la Magistratura del Estado Nueva Esparta para el cálculo de la jornada extraordinaria de trabajo, son los siguientes y se describen a continuación:

#### **1. Nombre del indicador: Asistencia de personal**

Descripción: Este es un indicador de gestión que mide el grado de asistencia que tiene el personal en un mes, en base a la planificación mensual del horario de trabajo y lo que realmente trabajó el empleado.

Las variables consideradas en este indicador son: asistencia del personal (AP), total de horas efectivas al mes (THEM) y el total de horas programadas al mes (THPM).

Expresión Matemática del indicador:

$$AP = \left( \frac{THEM}{THPM} \right) \times 100 = \text{_____} \%$$

## 2. Nombre del indicador: Horas Extras por Persona

Descripción: Este es un indicador de gestión que permite al analista conocer el promedio de horas extras trabajadas por persona en el mes, en base al número de personas que laboran en la unidad donde se aplique el indicador.

Las variables consideradas en este indicador son: horas extras por persona (HEP), total de horas extras al mes (THEM) y el número de personas de la unidad o Dirección (NP).

Expresión Matemática del indicador:

$$HEP = \left( \frac{THEM}{N^{\circ} P} \right) = \text{Promedio}$$

### 3. Nombre del indicador: Reportes de Asistencia

Descripción: Este es un indicador de gestión que expresa en porcentaje el cumplimiento de entrega en el lapso exigido (5 días después del mes anterior) de los respectivos reportes de asistencia de ingresos y egresos del personal, en relación con el total de reportes de asistencia previstos al mes.

Las variables que intervienen en este indicador son: Reportes de Asistencia (RA), Reportes de Asistencia Recibidos Oportunamente (RARO) y Reportes de Asistencia Previstos al mes (RAPM).

Expresión Matemática del indicador:

$$RA = \left( \frac{RARO}{RAPM} \right) \times 100 = \text{___} \%$$

### 4. Nombre del indicador: Horas Extras Justificadas

Descripción: Este es un indicador de gestión que permite al analista conocer el porcentaje de horas extras que están debidamente justificadas en relación al total de horas extras ejecutadas en el mes.

Las variables consideradas en este indicador son: Horas Extras Justificadas (HEJ), total de horas extras justificadas en el mes (THEJM) y el total de horas extras ejecutadas en el mes (THEEM).

Expresión Matemática del indicador:

$$\text{HEJ} = \left( \frac{\text{THEJM}}{\text{THEEM}} \right) \times 100 = \text{ \_\_\_\_\_\_ } \%$$

5. Nombre del indicador: Porcentaje del Tiempo de Cálculo Horas Extras

Descripción: Este indicador de gestión mide en porcentaje el tiempo que tarda realizar el cálculo de horas extras generadas en la jornada extraordinaria de trabajo en el mes, en relación al tiempo promedio real empleado y el tiempo fijado para obtener el cálculo de horas extras mensuales que permita la cancelación en el tiempo adecuado y oportuno de las mismas.

Las variables consideradas en este indicador son: Porcentaje del tiempo de cálculo de horas extras (%TCHE), tiempo promedio real empleado (TPRCHE) y el tiempo previsto para el cálculo de horas extras mensuales (TPCHEM).

Expresión Matemática del indicador:

$$\% \text{TCHE} = \left( \frac{\text{TPRCHE}}{\text{TPCHEM}} \right) = \text{ \_\_\_\_\_\_ } \%$$

## **4.2. Procedimiento para el cálculo y registro del Pago de Horas Extras, Días Adicional y Gasto de Alimentación.**

### **1. Cálculo de las Horas Extras:**

Para el cálculo de las horas extras se multiplica el salario diario promedio por el porcentaje del valor de las horas extras el cual es de 155 % para empleados judiciales y de 160 % para los empleados administrativos.

### **2. Cálculo del Día Adicional**

Para el cálculo del día adicional se divide el salario mensual del trabajador entre los días del mes, los cuales se consideran treinta (30) días y se multiplica por el factor 150%.

$$\text{DIA ADICIONAL} = S/30*150\%$$

Este procedimiento comienza cuando la Auxiliar Administrativo II Secretaría y el Técnico II de la División de Servicios Judiciales reciben el reporte de asistencias del mes de correspondiente (entrada y salida de los funcionarios) y se lo suministran al Auxiliar Administrativo I del Departamento de Nómina. (Figura 2).

Cuando el reporte es recibido en este Departamento, el Auxiliar procede a verificar que este reporte se encuentre completo, es decir, que no falte ninguna dependencia judicial por entregarlo. Si este no se encuentra completo, se contacta vía telefónica a la dependencia faltante para que agilicen su entrega.

Así pues, cuando se completa el reporte se comienza a procesar manualmente la jornada de trabajo de cada empleado en el reporte para verificar si se generaron horas extras por los funcionarios constatando que dichas horas extras estén debidamente justificadas, de no ser justificadas, no se consideran para su cancelación.

Cabe indicar, que las horas justificadas son agregadas a la "tabla de cálculo de horas extras" (figura 3), esta es una tabla computarizada donde se carga toda la información del referido beneficio generado por cada uno de los funcionarios, detallándose el día, cantidad y monto total de las horas extras generadas y se presenta en un periodo mensual con el desglose de todos los días del mes.

De esta forma, la información generada por la tabla, se carga una base de datos que relaciona el total de horas extras generadas por cada trabajador, para llevar el control del acumulado de cada funcionario y no exceder los límites máximos contemplados en la legislación con respecto a este beneficio.

Luego, el Auxiliar Administrativo I, elabora los recibos de pago de todos los empleados que generaron este beneficio, incluyendo a los empleados que hayan excedido el límite permitido por la Ley Orgánica Trabajo, los recibos de pago de horas extras son formatos computarizados donde se cargan los datos de los funcionarios que generan horas extras y el detalle las mismas. Estos se elaboran de la misma manera para todos los empleados que hallan generado horas extras, la única consideración es que a los empleados que a la fecha de elaboración de los mismos tengan acumulado un número de horas extras menor a 100, que es el máximo anual permitido a cada funcionario, se le coloca el número de orden de pago para su posterior

cancelación. A aquellos que a la fecha hayan superado el límite establecido, no se le coloca el número de orden como evidencia de que su pago no es procedente.

Terminado este paso, se imprimen todos los recibos (figura 4) y se revisan. Luego se procede a anexar a cada recibo la tabla de cálculo de horas extras previamente realizada. El Auxiliar firma y sella los recibos y los entrega al Analista Profesional I del Departamento de Servicio al Personal, quien los revisa y de encontrar algún error lo corrige manualmente y entrega las correcciones a Auxiliar Administrativo I quien hace los cambios, imprime, arma, firma y sella nuevamente.

Es así como, cuando todos los recibos están elaborados correctamente el Analista Profesional I los firma y sella para entregárselos al Jefe de la División de Servicios al Personal. Este último revisa firma y sella los recibos y se los envía al Jefe de la División de Servicios Administrativos y Financieros que igualmente firma y sella cada uno de ellos.

Luego, los recibos son enviados al Director Administrativo Regional, quien los firma y sella, enviándolos luego al Departamento de Servicios al Personal, donde el Auxiliar Administrativo I elabora la nómina de pago de horas extras y se la entrega al Técnico II para que cargue los datos en el sistema de nómina abonando la cantidad a pagar por este concepto a cada uno de los empleados.



Este procedimiento implica la interacción de varios departamentos, únicamente en su fase final, que corresponde a la autorización mediante firma y sello de los funcionarios que tienen esta función.

Sin embargo, la mayor parte del trabajo corresponde al Auxiliar Administrativo I, que para realizar oportunamente su labor requiere que la información de Secretaría y la División de Servicios Judiciales, sea entregada puntualmente, además de que los distintos jefes de División realicen sus aprobaciones a tiempo.

#### **4.3. Casos Práctico.**

Para ilustrar la aplicación de los indicadores antes mencionados se desarrollo el siguiente caso práctico, cuyo enunciado el siguiente:

El Sr. Pedro Pérez tiene el cargo de secretario y devenga un salario mensual de 2.600,00 Bs.F, durante la semana correspondiente del 2 al 6 de Febrero tuvo que cubrir horas extras para poner al día trabajo relacionado con los expedientes del personal (registro que se muestra a continuación).

**Tabla 4. Registro de Horas Extras del Sr. Pedro Pérez**

CD.N OM	C.I	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	SUELDO	1	TOTAL	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
					Dom	SEMANA	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom	SEMANA
						0,0		2,5	3,0					5,5
						0,0								0,0
						0,0								0,0
600	8.647.261	PEDRO PEREZ	Secretario	2.600.000,00		0,0								0,0

**Fuente:** Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Nueva Esparta, (2009)

Al finalizar el mes el analista de nómina realiza una revisión del registro de horas extras para totalizar el número de horas laboradas en el mes y posteriormente procede a realizar el cálculo correspondiente. El salario integral diario de este empleado corresponda a un total de 86,67 Bs. F, por lo tanto una (1) hora de trabajo es igual a 10,83 Bs. F., lo cual multiplicado por el factor 155%, ya que el Sr. Pérez es personal administrativo, el monto obtenido es de 16,79 Bs. F por hora extraordinaria. En tal sentido el monto a cancelarle al Sr. Pérez corresponde al monto de la hora extra, multiplicada por el número de horas trabajadas lo que da como resultado un monto igual a 92,35 Bs. F. Dichos cálculos se muestran en la tabla 5.

**Tabla 5. Cálculo de Horas Extras del Sr. Pedro Pérez**

TOTAL DIAS	CONCEPTOS	DIARIO	SALARIO HORA * 150%	SALARIO HORA * 160%	S/30*150%	FRACC S+150%*50%	TOTAL HORAS
5,5	HORAS EXTRAS		16,79				92,35
0,0	HORAS EXTRAS 10			16,25			0,00
0,0	DIA ADICIONAL				130,00		0,00
0,0	DIA ADICIONAL FRACCIONADOS	86,67				18,57	0,00

Figura 2. Procedimiento para el Cálculo y Registro del Pago de las Horas Extras

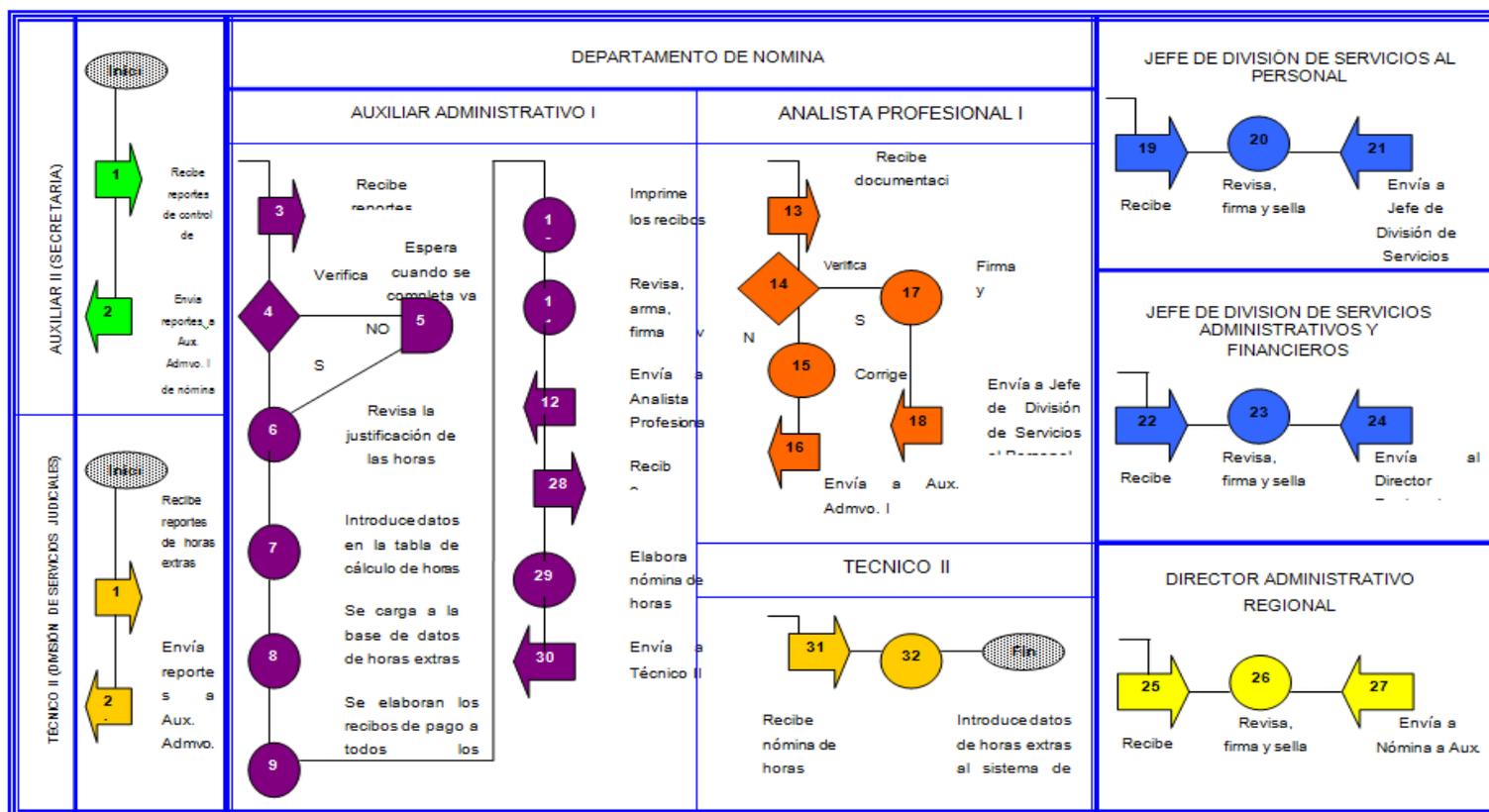


Figura 3. Tabla del Cálculo de Horas Extras

CD.N OM	CI	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	SUELDO	TOTAL SEMANA							TOTAL SEMANA							TOTAL SEMANA							TOTAL DIAS	SALARIO DIARIO										
					1 Dom	2 Lun	3 Mar	4 Mié	5 Jue	6 Vie	7 Sáb	8 Dom	9 Lun	10 Mar	11 Mié	12 Jue	13 Vie	14 Sáb	15 Dom	16 Lun	17 Mar	18 Mié	19 Jue	20 Vie	21 Sáb			22 Dom	23 Lun	24 Mar	25 Mié	26 Jue	27 Vie	28 Sáb	29 Dom	30 Lun	31 Mar
550	5.991.858	PEDRO PEREZ	Archivista	1.065.000,00	0,0	1,5	1,5									3,0																0,0	3,0 HORAS EXTRAS				
					0,0														0,0																0,0	0,0 HORAS EXTRAS 10	
					0,0														0,0																0,0	0,0 DIA ADICIONAL	
					0,0														0,0																0,0	0,0 DIA ADICIONAL FRACCIONADOS	35,500,00
797	15.002.290	PEDRO PEREZ	Archivista	1.065.000,00	0,0	1,5	2,0								3,5																3,0	11,0 HORAS EXTRAS					
					0,0													0,0																0,0	0,0 HORAS EXTRAS 10		
					0,0														0,0															0,0	0,0 DIA ADICIONAL		
					0,0														0,0															0,0	0,0 DIA ADICIONAL FRACCIONADOS	35,500,00	
813	16.515.917	PEDRO PEREZ	Arbitrante de Tribunal	1.065.000,00	0,0				3,5						3,5																0,0	3,5 HORAS EXTRAS					
					0,0													0,0															0,0	0,0 HORAS EXTRAS 10			
					0,0													1,0	1,0															0,0	1,0 DIA ADICIONAL		
					0,0														0,0									4,5					4,5	4,5 DIA ADICIONAL FRACCIONADOS	35,500,00		
570	8.005.681	PEDRO PEREZ	Secretario	9.000.000,00	0,0										0,0																0,0	2,5 HORAS EXTRAS					
					0,0													0,0															0,0	0,0 HORAS EXTRAS 10			
					0,0														0,0															0,0	0,0 DIA ADICIONAL		
					0,0														0,0												3,0	3,0	3,5	6,5 DIA ADICIONAL FRACCIONADOS	86,666,67		
600	8.047.381	PEDRO PEREZ	Secretario	9.000.000,00	0,0	2,5	3,0								5,5																0,0	5,5 HORAS EXTRAS					
					0,0													0,0															0,0	0,0 HORAS EXTRAS 10			
					0,0														0,0															0,0	0,0 DIA ADICIONAL		
					0,0					4,5									4,5														0,0	4,5 DIA ADICIONAL FRACCIONADOS	86,666,67		
740	18.876.354	PEDRO PEREZ	Secretario	9.000.000,00	0,0	2,5	2,0	3,0							7,5		2,5	2,5	2,5												0,0	15,0 HORAS EXTRAS					
					0,0													0,0															0,0	0,0 HORAS EXTRAS 10			
					0,0														0,0														0,0	0,0 DIA ADICIONAL			
					0,0														0,0														0,0	0,0 DIA ADICIONAL FRACCIONADOS	86,666,67		
505	5.096.619	PEDRO PEREZ	Secretario Gen.	1.510.000,00	0,0										0,0																0,0	0,0 HORAS EXTRAS 10					
					0,0													0,0															0,0	0,0 DIA ADICIONAL			
					0,0													0,0															0,0	0,0 DIA ADICIONAL			
					0,0													5,5	5,5														0,0	5,5 DIA ADICIONAL FRACCIONADOS	50,333,33		

Fuente: Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Nueva Esparta, (2009)

Fase V. Análisis de los Indicadores de  
Gestión Utilizados en el Procedimiento  
para el Cálculo de la Jornada  
Extraordinaria de Trabajo Aplicados por la  
División de Servicios al Personal de la  
Dirección Ejecutiva de la Magistratura del  
Estado Nueva Esparta.



## **FASE V. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS EN EL PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DE LA JORNADA EXTRAORDINARIA DE TRABAJO APLICADOS POR LA DIVISIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA.**

En esta fase se realiza un análisis comparativo de los indicadores de gestión empleados por la División de Servicios al Personal de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Nueva Esparta, según lo establecido en las políticas internas de la organización y la bibliografía referente al tema con respecto a las actividades observadas durante el período de pasantía.

De acuerdo a lo establecido por Johnston y Marshall (2004:515) la medición cuantitativa u objetiva son aquellas que reflejan “las estadísticas que el responsable del departamento reúne a partir de los datos internos de la compañía”.

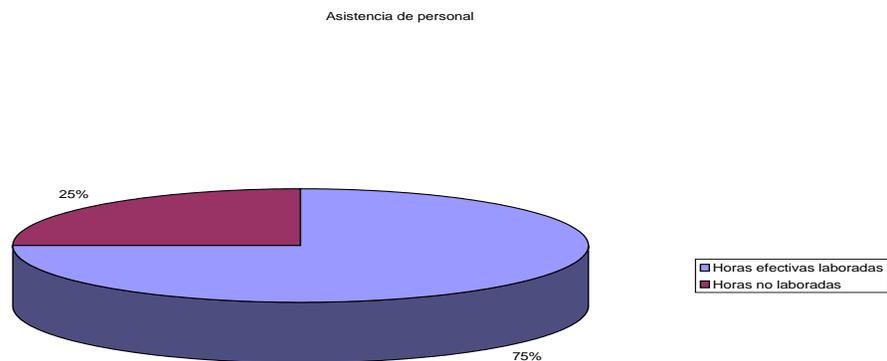
En tal sentido, se realizaron entrevistas no estructuradas con los funcionarios involucrados directamente en el procedimiento para el cálculo de la jornada extraordinaria, así como la observación directa de las actividades llevadas a cabo en el mismo, con el fin de recopilar los datos y obtener la información necesaria para la realización del análisis de los indicadores de gestión referidos en la fase anterior. Los datos obtenidos se presentan a continuación:

### 1. Indicador: Asistencia de Personal

Datos: Total de Horas efectivas al mes (THEM) = 600; total de horas programadas al mes (THPM)= 800.

Índice (cálculo)

$$\text{Asistencia de personal AP} = \left( \frac{600}{800} \right) \times 100 = 75\%$$



**Gráfico N° 1. Asistencia de Personal**

**Conclusión:** De acuerdo a lo reflejado en el gráfico, la cuarta parte de las horas programadas para dar cumplimiento al horario establecido a la jornada, representa un 25% de inasistencias, de lo cual se deduce que la gestión es ineficaz.

## 2. Indicador: Horas extras por persona

Datos: total de horas extras al mes (THEM) = 440 y el número de personas de la unidad o Dirección (NP) = 40.

### Índice (cálculo)

$$\text{Horas Extras por persona HEP Mensual} = \left( \frac{440}{40} \right) = 11 \text{ Promedio}$$

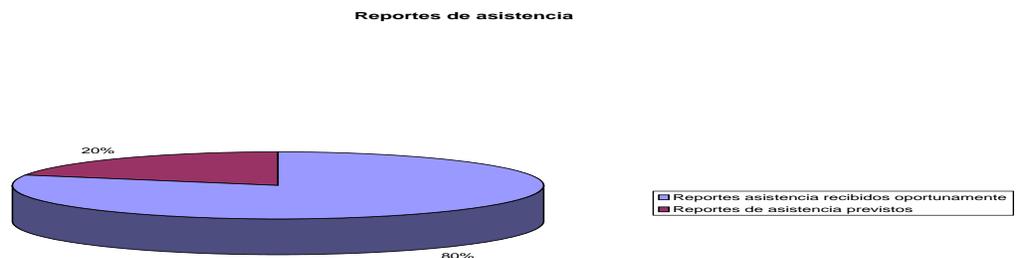
Conclusión: Los datos suministrados por este indicador nos refleja que las horas extras laboradas mensuales están por encima del límite aceptado de 100 horas extras anual, por lo que se deduce que no cuenta con una programación basada en el límite máximo aceptado.

## 3. Indicador: Reportes de Asistencia

Datos: Reportes de Asistencia Recibidos Oportunamente (RARO) = 12 y Reportes de Asistencia Previstos al mes (RAPM) = 15

### Índice (cálculo):

$$RA = \left( \frac{12}{15} \right) \times 100 = 80 \%$$



**Gráfico N° 2. Reporte de Asistencia**

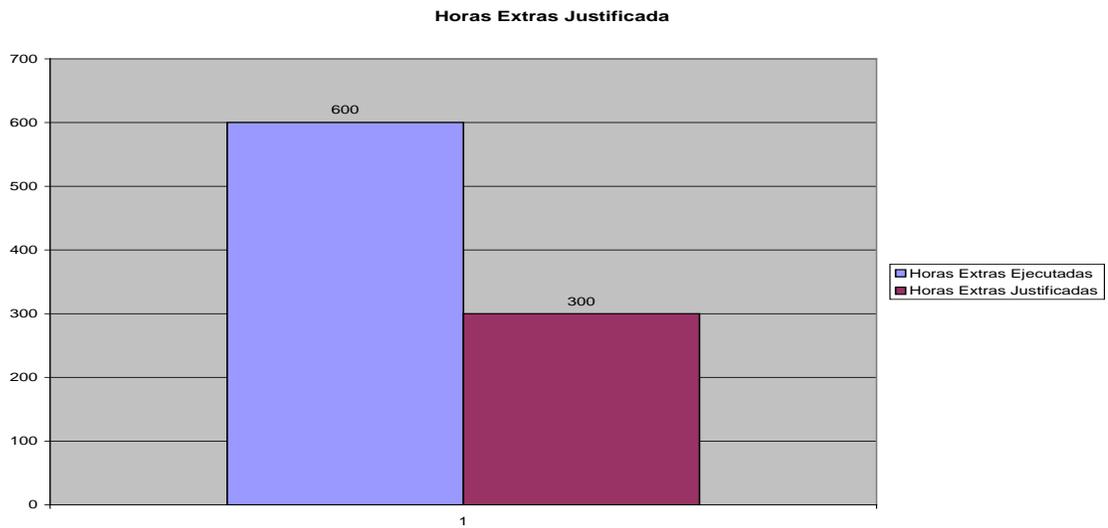
Conclusión: El porcentaje de 80% del cumplimiento de entrega de los reportes de asistencia en el momento oportuno a la División de Servicios al Personal es importante, por lo que se deduce que el porcentaje de incumplimiento o retraso en la entrega de los mismos (20%) justifica que el proceso del calculo de horas extras se retrase y que por ende las mismas no puedan ser canceladas en el período establecido como política interna de la Dirección.

#### 4. Indicador: Horas Extras Justificadas

Datos: Total de horas extras justificadas en el mes (THEJM)= 300 y el total de horas extras ejecutadas en el mes (THEEM) = 600.

**Índice (cálculo):**

$$HEJ = \left( \frac{300}{600} \right) \times 100 = 50 \%$$



**Gráfico N° 3. Horas Extras Justificadas**

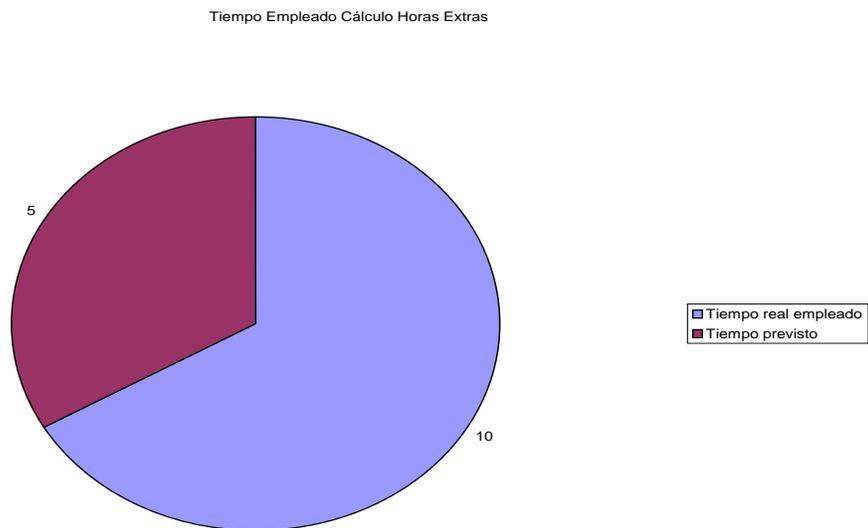
Conclusión: Del total de horas extras ejecutadas, el 50% están debidamente justificadas y autorizadas, por lo que da la impresión que no llevan un control a través de planillas de registro de horas extras, en donde el supervisor justifique y autorice las horas extras antes de ser causadas.

### 5. Indicador: Porcentaje del Tiempo de Cálculo Horas Extras

Datos: Tiempo real empleado (TRCHEM) = 10 días y el tiempo fijado para el cálculo de horas extras mensuales (TPCHEM) = 5 días

Índice de (cálculo):

$$\%TCHE = \left( \frac{10}{5} \right) \times 100\% = 200\%$$



**Gráfico N° 4. Tiempo empleado cálculo de horas extras**

Conclusión: El tiempo empleado en el cálculo de horas extras mensuales, duplica la cantidad de días establecidos para tal fin (5 días). Por lo que se deduce que no existen procedimientos y controles formales que regulen las actividades y procesos que se ejecutan en las distintas unidades de la Dirección, además la falta de asignación específica de responsabilidades y/o inadecuada carga laboral y por último falta de unidad de medida para evaluar el desempeño en base a las tareas asignadas.

Conclusiones.



## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la política de modernización del Estado Venezolano en las Instituciones Públicas, que incluye la mejora de los sistemas de gestión, la Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Nueva Esparta, ha establecido indicadores de gestión que permiten evaluar el grado de desempeño de algunos procedimientos que contribuyen al logro de sus objetivos planteados, sin embargo se puede concluir que el uso de esta herramienta informativa no ha sido aplicada adecuadamente, y por ende priva de conocer los resultados obtenidos de su gestión de manera objetiva y compararlos con lo deseado o planificado.
2. Es importante concluir, que la evaluación de la gestión de una institución pública exige el desarrollo de un conjunto de indicadores que comprenda las diferentes dimensiones de la misma, las cuales se encuentran caracterizadas por los atributos siguientes: economía, eficacia, eficiencia, efectividad, equidad, excelencia, entorno y sostenibilidad.
3. Dentro de los indicadores de gestión, específicamente los utilizados en el procedimiento de cálculo de horas extras, días adicionales y gastos de alimentación, la variable fundamental que ha sido tomada con mayor referencia para medir la información resultante de la gestión de dicho procedimiento, es la referida a las horas extras generadas en la jornada extraordinaria de trabajo.

4. Una vez realizado el análisis de los indicadores de gestión utilizados por la División de Servicios al Personal de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Nueva Esparta, se concluye lo siguiente:

- ❖ No incluyen indicadores sobre la ejecución del presupuesto de gastos, lo que indica que no se considera a la misma como dato a tener en cuenta en el diseño de la política global de la Dirección, criterio este inadecuado.
- ❖ A pesar de que los indicadores de gestión son un instrumento básico para la gestión pública, prueba de ello es la amplia aceptación con que cuenta tanto a nivel nacional como internacional, sin embargo el personal de esta División tiene poco conocimiento en esta materia, lo que dificulta la determinación de las razones precisas para seleccionar aquellas que son idóneas para su evaluación.
- ❖ En virtud de que los procedimientos llevados por cada departamento de esta Dirección son informales e inadecuados por cuanto los mismos no tienen la naturaleza, alcance y oportunidad de los procesos de control a aplicar y los responsables de cada uno de ellos, trae como consecuencia que los indicadores objetos de estudio no se apliquen de la manera correcta y por ende no se logre medir la eficiencia y eficacia de los resultados de la gestión realizada.
- ❖ La División de Servicios al Personal presenta una demanda de personal evidente debido al gran número de actividades que se han ido sumando a su carga habitual de trabajo, todo esto, a razón

del crecimiento que está experimentando en todo las funciones que desarrolla y servicios que ofrece.

- ❖ Los procedimientos administrativos que se aplican en la División de Servicios al Personal a pesar de cumplir con los estándares de control interno, requieren de modificaciones que permitan lograr mayor fluidez en lo procesos.

Recomendaciones.



## RECOMENDACIONES.

1. En virtud de que durante el período de pasantía se pudieron observar diversas fallas en cuanto a los procedimientos llevados por la División de Servicios al Personal, se propone la implementación de las siguientes acciones que mencionamos a continuación, que conlleven a la optimización de los mismos:

- ❖ Selección de un sistema de evaluación: Evaluación del desempeño según las actividades y evaluación del desempeño por objetivos.
- ❖ Establecer criterios para la evaluación por parte del evaluador.
- ❖ Definir etapas del proceso de evaluación: Comunicación interna, actualización, evaluación, retroalimentación, aplicaciones de la evaluación, adecuación persona/puesto y motivación.
- ❖ Se recomienda a futuro que la Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Nueva Esparta, diseñe e implemente un sistema de indicadores de gestión que permitan evaluar y mejorar la gestión con la finalidad de obtener la correcta administración de sus recursos humanos, materiales y financieros.
- ❖ Implementación de un nuevo registro automatizado del personal que permita captar, bien sea por huella digital o código de barra

del credencial la entrada y salida del funcionario y que a su vez este sistema envíe la base de datos a la División de Servicios al Personal para que luego al ser comparada con el registro manual se proceda de manera más rápida y eficaz los cálculos para la jornada extraordinaria de trabajo.

- ❖ Hacer una redistribución del trabajo de los Auxiliares Administrativos I y II, a la mayor brevedad posible, de forma tal que todos conozcan el mayor número de tareas y actividades que generalmente por cuestiones prácticas se han dividido. Esto contribuiría a evitar retardos en la ejecución de las mismas, ya que no se debe esperar la presencia del auxiliar encargado para su realización.
  
- ❖ Elaborar un manual de procedimientos específico para cada una de las actividades aplicadas por la División de Servicios al Personal, que sea explícito en cuanto a la oportunidad en que se requiere cada procedimiento, a fin de que cualquier suplente o nuevo funcionario pueda asumir las funciones sin mayores dificultades; este debe ser realizado preferiblemente por personal especializado en el área, con la respectiva colaboración del personal de la institución con el fin de no afectar las cargas de trabajo de los funcionarios pertenecientes al departamento, este manual debe ser elaborado a la mayor brevedad posible puesto que representa base importante para el desarrollo de los procedimientos aplicados por este departamento.

- ❖ Realizar un monitoreo y seguimiento de las estrategias y mecanismos utilizados por el departamento estudiado, para la prestación del servicio que a la institución, que tome en cuenta los aspectos deficitarios que surgieron de la presente evaluación, a razón de implementar un sistema de mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que presta. En este sentido, se recomienda a la División de Servicios al Personal, evaluar los métodos a seguir para mejorar las comunicaciones ínter-departamentales, haciendo énfasis en el uso de tecnologías de la información a fin de continuar profundizando las mejoras de los tiempos de ejecución en la elaboración de la nómina y los cálculos de horas extras.
  
- ❖ Realizar una redistribución del espacio físico del departamento para permitir lograr una mejor movilización dentro de el y conseguir agilizar el desarrollo de las actividades relacionadas con los procedimientos, permitiendo optimizar los tiempos de culminación para lograr el alcance de los objetivos; esta redistribución debe realizarse por personal especializado en el área de ingeniería y construcción con el debido asesoramiento del personal de infraestructura de la organización; en un intervalo de tiempo no prolongado debido a que por las actividades propias de archivo que maneja el departamento, esta situación de espacio tiende agudizarse a través del tiempo.

## Bibliografía.



## BIBLIOGRAFÍA.

ANDER -EGG, E. (1979). **Introducción a las Técnicas de Investigación.**  
6ta. edic. Editorial Humanitas, Argentina.

**CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.**  
(1999).

BELTRÁN. (2004). **Indicadores de Gestión.** Herramientas para lograr la  
competitividad. 3R Editores. Bogotá, Colombia. Pp 147.

CHARLITA (2003). **Gestión de Costos Hospitalarios.** Ecoediciones Bogotá,  
Colombia. Pp. 90.

Contratación colectiva de los Empleados del Poder Judicial, protocolizada en  
el acta N° 090, del 22 de septiembre de 1999.

Corredor R. Julio S. (1999). Manual de datos e indicadores de gestión. Vice  
Rectorado Administrativo de la Universidad Central de Venezuela.  
Caracas.

Control de Gestión, una Perspectiva de Dirección. Joan M<sup>a</sup> Amat Ediciones,  
Gestión 2000.

Control y Eficacia de las Gestiones Públicas. Octavio Barbosa ESAP, Bogotá,  
Colombia, 1993.

Contratación colectiva de los Empleados del Poder Judicial, protocolizada en el acta N° 090, del 22 de septiembre de 1999.

Escuela de Negocios IVG. **Formulación de Indicadores de Gestión.**

GÓMEZ R, Francisco. (1999). **Sistemas y Procedimientos Administrativos.** Ediciones Frigor. Caracas.

Guía institucional de Procesos y Procedimientos de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, 2000.

HURTADO, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: fundación Sypal

HERNANDEZ R. Collado C. y Pilar B. (1991). Metodología de la investigación (1era Edición). México: Interamericana, S.A.

**Índices de Gestión.** Humberto. Serna Gómez, Editores 2001, Bogotá, Colombia, 2001.

**INDICADORES DE GESTION PARA LAS ENTIDADES PÚBLICAS.** AECA. Documento N° 16. Madrid, enero del 2000.

**LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL.** Gaceta Oficial 37.347 del 17 de Diciembre de 2.001.

**LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO.** Gaceta Oficial 38.198 del 31 de Mayo de 2.005

**LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO. (1997)** Gaceta Oficial De La República De Venezuela N° 5.152 Ext De 19 De Junio De 1997

MARTÍNEZ, Ch. (1998). **Diagnósticos Administrativos, Procesos y Reingeniería.** Editorial Trillas. 2da. Edición. México.

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES**

**Manual de Normas y Procedimientos para las Direcciones Administrativas Regionales. (2007)**

MELINKOFF, Ramón. **Los Procesos Administrativos.** Editorial Panapo. Caracas. Venezuela. 1982.

MONSALVE (1981). La Corte Suprema de Justicia, Publicaciones de la Corte Suprema de Justicia, Caracas, Venezuela.

**NORMATIVA SOBRE LA DIRECCIÓN, GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DEL PODER JUDICIAL (DEM2000).**

PICK DE WEISS, Susan y LOPEZ, Ana. (1998). **Cómo Investigar en Ciencias Sociales.** 10ma. Edición. Editorial Trillas. México.

**Productividad del Recurso Humanos.** Wayne Cascio. Lagis, Bogotá, 1993

**Reglamentos Internos de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.2000.**

SABINO, Carlos. (1986). **Proceso de investigación.** Editorial Manapo. Caracas.

SABINO, C. (2002). **Metodología de la Investigación.** Editorial. Acribia. España.

SABINO, Carlos. (1998). **Como hacer una Tesis y Elaborar todo tipo de Escrito.** Panapo. Caracas.

TAMAYO, Mario. (1997). **El Proceso de Investigación Científica.** 3ra Edición. Limusa S.A. México.

**II Convención Colectiva de Empleados 2005-2007 Dirección Ejecutiva de la Magistratura.**

Anexos.



