

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

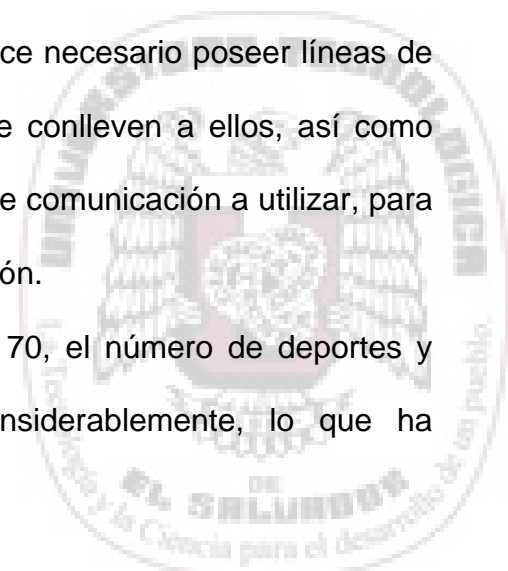
1. ANTECEDENTES PROBLEMÁTICOS

El Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES), es el encargado de la formulación, dirección, desarrollo y fomento de la política deportiva dentro del país, cuyos objetivos principales son:

- Establecer y ejecutar la política nacional de los deportes, determinando las medidas necesaria para fomentar su promoción masiva;
- Realizar, coordinar y fomentar la investigación en el campo del deporte y de la educación física;
- Promover programas que tiendan al mejoramiento de los recursos técnicos para el buen desarrollo del deporte y de la educación física;

Para poder cumplir con estos objetivos, se hace necesario poseer líneas de acción y procedimientos bien documentados que conlleven a ellos, así como también de una definición clara del tipo de vías de comunicación a utilizar, para establecer un trabajo en conjunto en la organización.

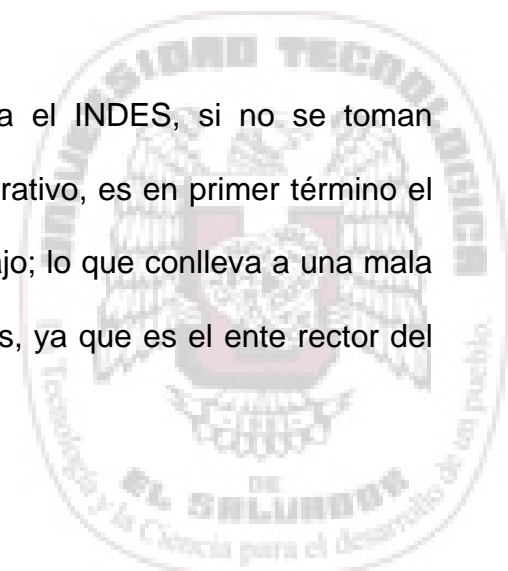
Desde sus comienzos a finales de los años 70, el número de deportes y áreas deportivas a administrar a crecido considerablemente, lo que ha



requerido el aumento de personal administrativo y técnico, con el objeto de cumplir con dichos objetivos, a partir de ello, la alta administración a detectado los siguientes problemas:

- ✓ No existen procedimientos escritos establecidos dentro de la Institución, que sirvan de guía para realizarse las actividades, además que marquen las líneas de autoridad y responsabilidad de cada persona.
- ✓ No hay perfiles que determinen los requisitos mínimos para cada posición; siendo así que podrían existir muchos puestos de trabajo que no funcionan adecuadamente y lleven a una deficiencia administrativa en la Institución.
- ✓ Falta de presupuesto para la elaboración de los Manual de administrativos que marque las reglas necesarias y que sirvan de guía a la Institución.
- ✓ Falta de documentos establecidos que amparen cualquier transacción administrativa.

Se puede mencionar que el pronóstico para el INDES, si no se toman medidas para mejorar el funcionamiento administrativo, es en primer término el incumplimiento de los proyectos y metas de trabajo; lo que conlleva a una mala imagen de la Institución y más grave aun del país, ya que es el ente rector del deporte en el ámbito nacional.



2. MARCO TEORICO

2.1 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

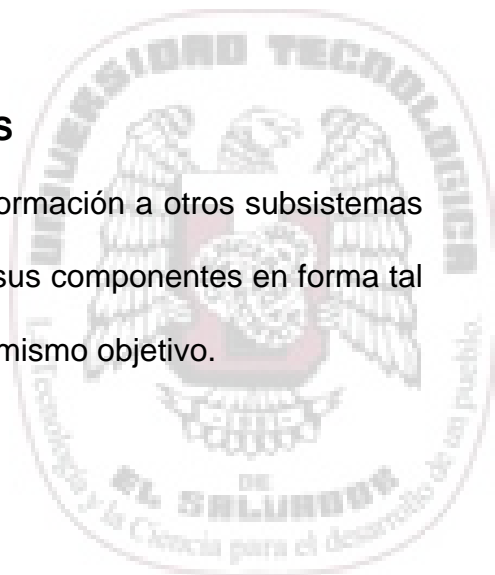
Un sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común. Visto de una forma macro, un sistema es como una empresa en donde sus componentes- Mercadotecnia, ventas, embarque, contabilidad, personal, producción, etc. trabajan juntos, e interactúan recíprocamente con su medio ambiente recibiendo entradas y produciendo salidas con el fin de crear utilidades que beneficien tanto a los empleados, accionistas, como al usuario o consumidor final.

Los sistemas pueden estar formados por otros sistemas más pequeños, denominados subsistemas, los cuales funcionan para alcanzar fines específicos.

Todo sistema tiene propósitos y objetivos que para alcanzarlos, tienen que interaccionar con su medio ambiente, el cual está formado por todos los objetos que se encuentran fuera de las fronteras del sistema, en la medida de recibir entradas y producir salidas.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

La finalidad de un sistema es proporcionar información a otros subsistemas o a la organización de tal forma de enlazar todos sus componentes en forma tal que éstos trabajen con eficiencia para alcanzar el mismo objetivo.

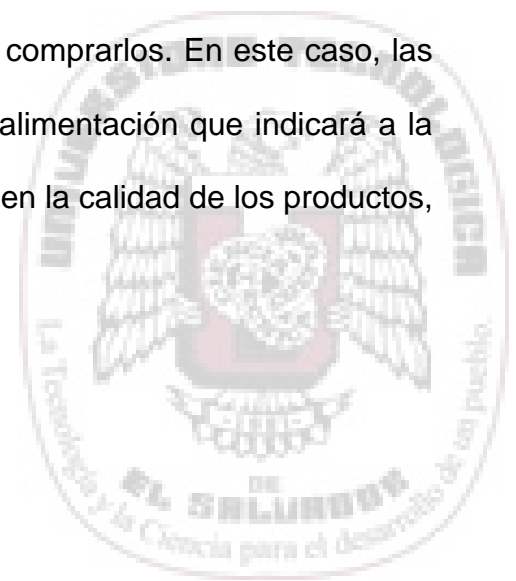


El elemento control está relacionado con la naturaleza de los sistemas. Los sistemas trabajan mejor si se encuentran bajo control cuando operan bajo niveles de desempeño aceptables, los cuales son denominados estándares y contra los cuales se compara el nivel de desempeño.

Siempre deben anotarse las actividades que se encuentran muy por encima o por debajo de los estándares para efectuar los ajustes necesarios. En forma concreta, los sistemas emplean un modelo de control básico consistente en:

- Un estándar para lograr un desempeño aceptable
- Un método para medir el desempeño actual
- Un medio para comparar el desempeño actual contra el estándar.
- Un método de retroalimentación.

Los sistemas que pueden ajustar sus actividades para mantener niveles aceptables continúan funcionando. La interacción con el medio ambiente es esencial para el control. Recibir y evaluar la retroalimentación permite al sistema determinar que tan bien están operando. Si una empresa produce como salidas productos o servicios a un precio elevado pero de baja calidad, entonces es probable que las personas dejen de comprarlos. En este caso, las figuras o gráficas de ventas bajas serán la retroalimentación que indicará a la gerencia que es necesario efectuar ajustes, tanto en la calidad de los productos, como en la forma en que éstos se fabrican.

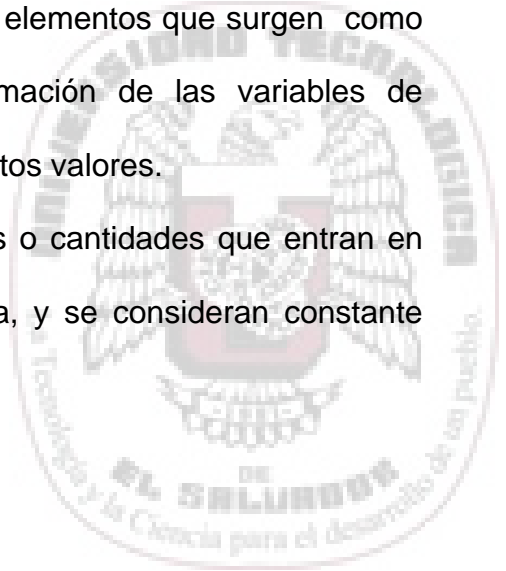


Esta forma de visualizar los sistemas ayuda en la toma de decisiones ya que a través de la actividad de control se detecta donde es necesario realizar mejoras al sistema.

2.3. ELEMENTOS DE UN SISTEMA

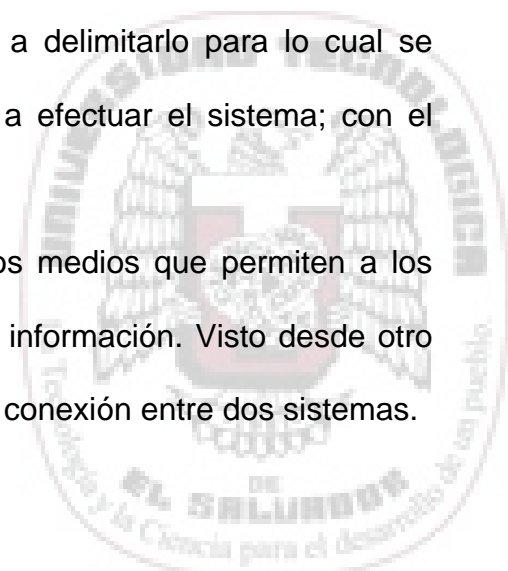
La calidad de un sistema depende de su diseño, desarrollo, prueba, implantación y confiabilidad. Todo esto con el objeto de satisfacer las necesidades del usuario. Para desarrollar un sistema es necesario conocer y profundizar en todos aquellos elementos que lo conforman como los siguientes:

- **Variables:** Se le llama así a toda aquella información o dato que puede ser alterado o procesado a través de un sistema, dichas variables la constituyen las entradas y salidas.
 - Variables de entrada: Son todos aquellos elementos a procesar en un sistema y que entran al mismo, los cuales pueden asumir distintos valores dependiendo de la complejidad del sistema.
 - Variables de salida: Son todos aquellos elementos que surgen como resultado de un proceso de transformación de las variables de entrada, los cuales pueden asumir distintos valores.
- **Parámetros:** Son restricciones, características o cantidades que entran en relación con las variables de entrada y salida, y se consideran constante



durante determinado período, ya sea por su misma naturaleza, por requisitos legales, por capacidad, etc.

- **Componentes:** Los componentes de un sistema son simplemente las partes identificables del mismo. Por ejemplo: recursos humanos, maquinaria, herramientas, etc. que facilitan el proceso de transformación.
- **Atributos de los componentes:** Son todas aquellas características o propiedades que poseen las personas u objetos, las cuales influyen en la operación del sistema ya sea en su precisión, confiabilidad, capacidad, etc. y que contribuyen a que los objetivos establecidos sean más fáciles de alcanzar.
- **Estructura:** La estructura de un sistema está referida al conjunto de relaciones que se dan en los procesos; además, muestra la forma en que se relacionan todas las variables.
- **Procesos:** El proceso de un sistema es el resultado neto de todas las actividades que convierten las entradas en salidas; es decir, transformar las variables de entrada en un sistema de variables de salida confiables.
- **Fronteras:** El hablar de fronteras se refiere a delimitarlo para lo cual se requiere de una visión amplia de lo que va a efectuar el sistema; con el objeto de transformar las entradas en salidas.
- **Interface:** La interface de un sistema, son los medios que permiten a los usuarios interactuar ya sea para dar o recibir información. Visto desde otro punto de vista, la interface no es más que una conexión entre dos sistemas.



2.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El empleo estratégico de la información continúa siendo un ente generador de nuevas oportunidades en todas las empresas. La habilidad para hacer uso de la información, mas que de los recursos financieros permite obtener ventajas competitivas; ya que es un hecho que las ideas y la información están tomando mayor importancia con el objeto de dominar la fuerza de trabajo.

En una organización, diseño de sistemas es un proceso de análisis que conlleva el observar como trabaja y decidir si es necesario realizar una mejora con métodos y procedimientos más adecuados.

El diseñar y desarrollar sistemas requiere de muchas habilidades y técnicas que deben de complementarse con el fin de alcanzar un sistema de información acorde a las necesidades de la empresa. Además, se requiere de una completa comprensión del antiguo sistema que opera dentro de la organización con el objeto de planificar, reemplazar o complementar dicho sistema y determinar la mejor forma del flujo de información, con el objeto que éste brinde apoyo a las actividades de la empresa y se ajuste a la forma en que ésta trabaja y sobretodo, satisfacer las necesidades del usuario mediante la realización apropiada de procedimientos.



2.5 LA ORGANIZACIÓN

La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. Las empresas de servicios y las de fabricación reúnen los requisitos de esta definición, lo mismo que las escuelas, hospitales, unidades militares, tiendas minoristas, departamentos de la policía, organismos del gobierno estatal, municipal e institucional.

Según Pfifner y Sherwood, Organización es “El patrón de formas en que gran cantidad de personas, se relacionan entre sí para establecer y llevar a cabo sistemáticamente fines en lo que todos han convenido”.¹

Menciona Agustín Reyes Ponce que “organización, es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia, dentro de los planes y objetivos señalados”.¹



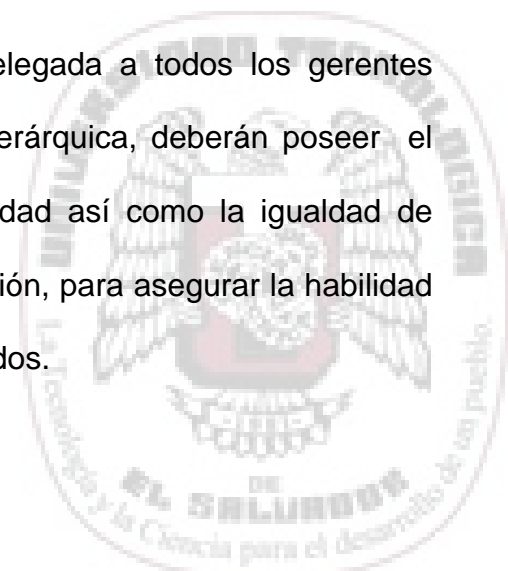
¹ Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y Org. de Empresas
Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, Pág. 195.

2.6 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Se puede apreciar a la organización como uno de los elementos de mucha importancia, porque es muy notable dentro de la Institución y todo su quehacer administrativo, ya que determina la manera en que los administradores coordinan sus recursos materiales, humanos y técnicos, enfocados a lograr las metas establecidas, y dependerá en gran medida de su integración para lograr de una forma más eficaz los objetivos.

2.7 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

- **Principio de la Escala Jerárquica:** Cuanto más clara sea la línea de autoridad, desde el puesto administrativo más alto en una empresa hasta el puesto de cada subordinado, más clara será también la responsabilidad por la toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.
- **Principio de Equidad:** La autoridad delegada a todos los gerentes individuales y jefes de una misma línea jerárquica, deberán poseer el mismo grado de autoridad y responsabilidad así como la igualdad de condiciones en cuanto a trato y remuneración, para asegurar la habilidad de éstos y así lograr los resultados esperados.

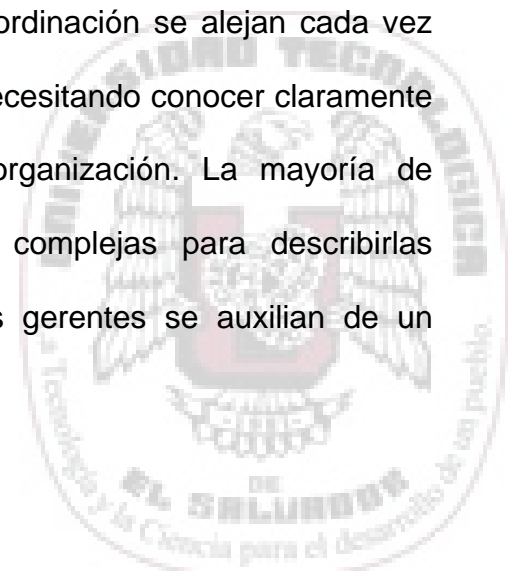


- **Principio de la Paridad de Autoridad Responsabilidad:** La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que implique la autoridad delegada, ni deberá ser menor.
- **Principio de la Unidad de Mando:** Cuanto más completas sean las relaciones de autoridad de un individuo con un sólo superior, más pequeño será el problema de instrucciones contradictorias y mayor será la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

2.8 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN

2.8.1 ORGANIGRAMAS

Cuanto más crece una empresa o Institución, aumenta también el número de personas, unidades de trabajo y sub-unidades, acrecentándose los estratos de supervisión. Tanto a niveles de subordinación se alejan cada vez más de los resultados finales de sus acciones, necesitando conocer claramente cómo encajar sus actividades dentro de la organización. La mayoría de estructuras organizacionales son demasiado complejas para describirlas verbalmente. Para mostrar dicha estructura los gerentes se auxilian de un organigrama.



2.8.1.1 CONCEPTO

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura de las organizaciones. La finalidad de éstos puede ser según el caso informativa o analítica. Los organigramas sirven en primer lugar como medio capaz de proporcionar información de base sobre la estructura de la organización, poseen desde este punto de vista la rapidez y eficacia informativa propia de las representaciones gráficas en general.

2.8.1.2 VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS

- Ofrecen a los empleados y otras personas un panorama general de cómo está estructurada la empresa, siempre y cuando esté actualizado.
- Se definen las responsabilidades de gerentes y subordinados.

2.8.1.3 DESVENTAJA DE LOS ORGANIGRAMAS

- No indican quien tiene mayor grado de responsabilidad y autoridad en cada nivel gerencial.

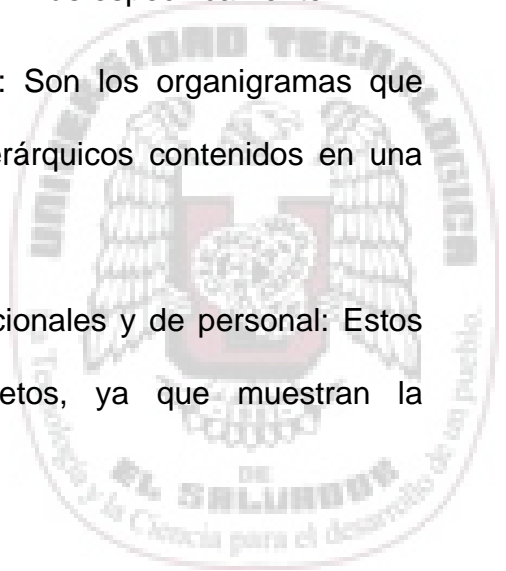


- No señalan las relaciones informales de la organización, ni sus canales de comunicación sin los cuales no podría funcionar con eficiencia.
- Revelan información que a la empresa no le conviene que sepan los empleados cómo el hecho de poder deducir el status y el poder.

2.8.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

➤ **Clasificación por razón de su finalidad.**

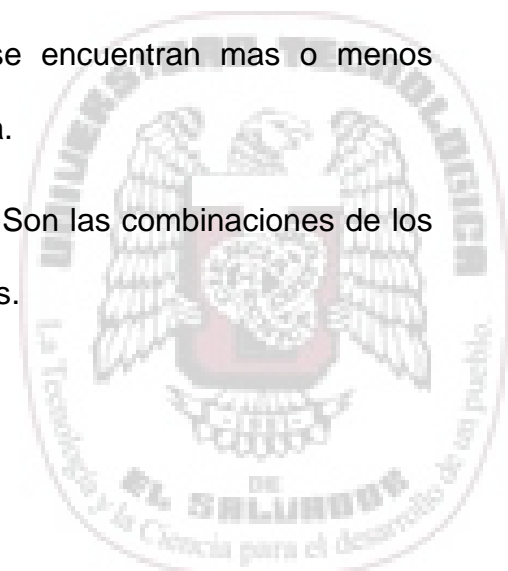
- Organigramas informativos y analíticos: Son los que presentan toda la información relacionada con cada uno de los puestos.
- Organigramas generales y parciales: Los organigramas generales son los que dan una visión general y vaga de la organización, de ellos dependen los parciales que toman parte de una organización y la muestran más específicamente.
- Organigramas oficiales y reales: Son los organigramas que pretenden mostrar los niveles jerárquicos contenidos en una nación o realeza.
- Organigramas estructurales, funcionales y de personal: Estos organigramas son muy completos, ya que muestran la



estructura de la organización y a la vez las funciones específicas de cada puesto dentro de la organización.

➤ **Clasificación por razón de su disposición grafica.**

- Organigramas verticales: En estos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan abajo a medida que decrece su importancia.
- Organigramas horizontales: Colocan las jerarquías supremas a la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.
- Organigramas circulares: Como su nombre lo indica , se encuentran formados por círculos concéntricos , correspondiendo el central a las autoridades máximas y en los extremos todos aquellos que se encuentran mas o menos alejados en razón de su jerarquía.
- Organigramas de trazado mixto: Son las combinaciones de los organigramas antes mencionados.



- Organigramas normalizados. Son los que están elaborados a partir de una norma internacional, tales como ISO, ANSI, etc.

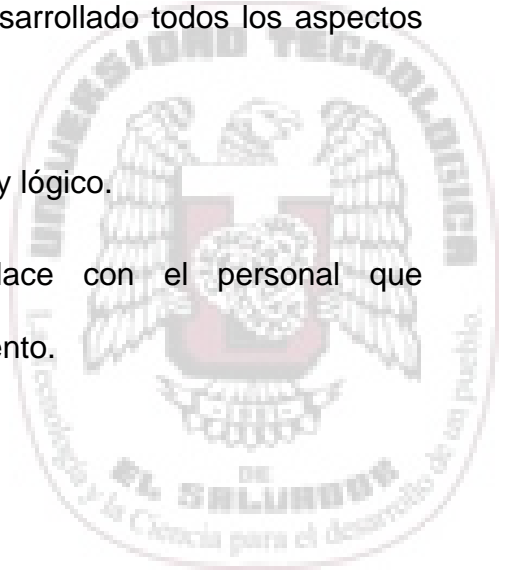
2.8.2 CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES

Describe las actividades de cada unidad de la estructura de un departamento, determinando que hace cada puesto. A través de esta técnica se obtiene una visión de todas las operaciones que realiza cada uno de los miembros de cada uno y el tiempo total invertido.

2.8.3 FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES

Como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento. Los flujogramas de procedimientos, conocidos también como diagramas de flujo, satisfacen tres funciones principales:

- Permiten al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.
- Da las bases para escribir un informe claro y lógico.
- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.

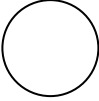
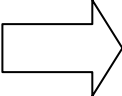


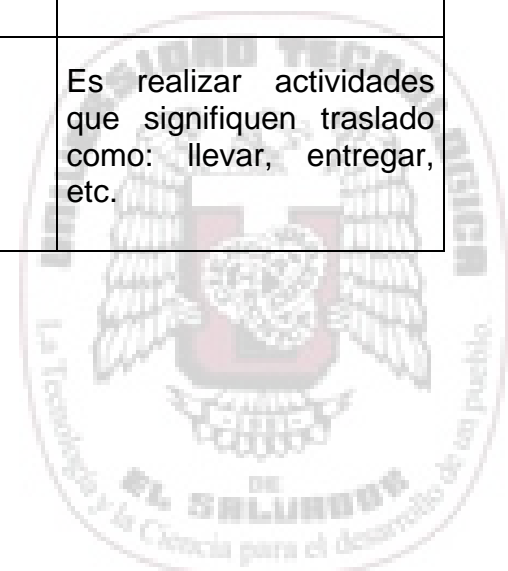
Los diagramas de flujo son la representación gráfica de un procedimiento administrativo. A través del diagrama de flujo puede graficarse cualquier situación administrativa u operativa, representa en forma objetiva para mostrar procedimientos.

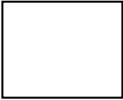
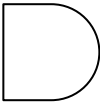
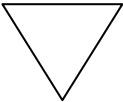
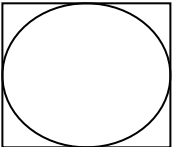
En la representación de procedimientos administrativos pueden utilizarse formas impresas.

2.8.4 TÉCNICAS DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Se tiene la siguiente simbología utilizada en la formulación o elaboración de diagramas de flujo:

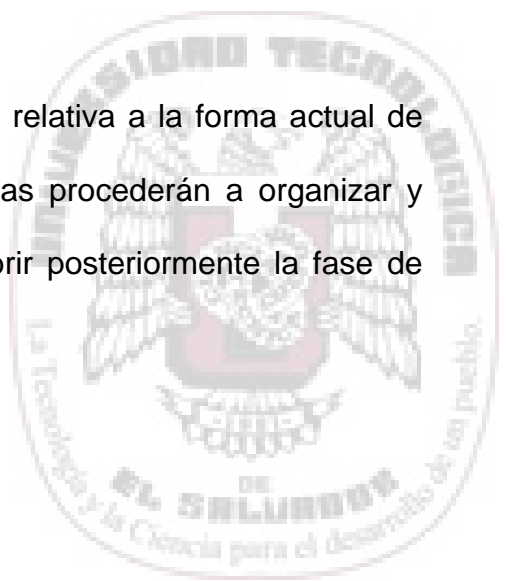
Símbolo	Definición	Descripción
	Operación	Realizar determinada actividad como: Escribir, documentos, hacer cálculos, firmar, etc.
	Transporte	Es realizar actividades que signifiquen traslado como: llevar, entregar, etc.



	<p align="center">Inspección</p>	<p>Consiste en actividades que requieran observación y análisis , tales como: Revisar documentos, analizar informes, etc.</p>
	<p align="center">Demora</p>	<p>Es cuando una actividad o documento queda esperando en algún lugar, en un tiempo indeterminado para continuar con el proceso: ejemplo: Documentos en espera de tramite.</p>
	<p align="center">Archivo</p>	<p>Significa él depósito definitivo o temporal de documentos en archiveros o bodegaje de materiales.</p>
	<p align="center">Operación e Inspección</p>	<p>Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.</p>

Cuadro tomado de ²

Una vez se ha reunido toda la información relativa a la forma actual de operar el sistema, el analista o grupo de analistas procederán a organizar y documentar todo el material escrito, a fin de cubrir posteriormente la fase de análisis y crítica del mismo.



² Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y Org. de Empresas Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, Pág. 338.

2.9 MANUALES ADMINISTRATIVOS ³

2.9.1 CONCEPTO

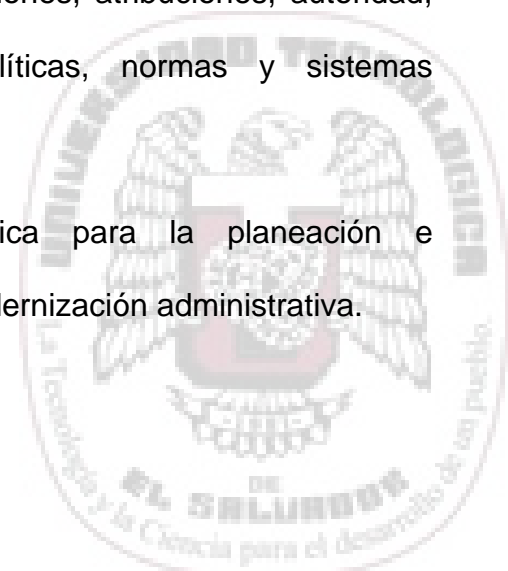
Se considera un manual administrativo, aquel cuerpo sistemático de información que contiene indicaciones básicas sobre la manera en que el personal de una empresa, desarrolla conjunta y separadamente el trabajo que se le ha asignado en forma escrita, creado con el fin de dar a conocer a la dirección la forma de desarrollar las funciones y actividades de manera ordenada y secuencial con el propósito de obtener los objetivos previamente establecidos.

2.9.2 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

Entre los objetivos más fundamentales que conllevan los manuales administrativos tenemos:

- Instruir a cada uno de los miembros de una organización sobre aspectos relacionados con funciones, atribuciones, autoridad, responsabilidad, objetivos, políticas, normas y sistemas existentes en la empresa.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.

³ Ayala Sosa, Esther. "Diseño de manuales administrativos para los mercados de San Salvador. "Enfoque clásico y neoclásico "; Universidad Tecnológica, 1994



- Ser instrumento útil para la orientación e información al público que hará uso de ellos.

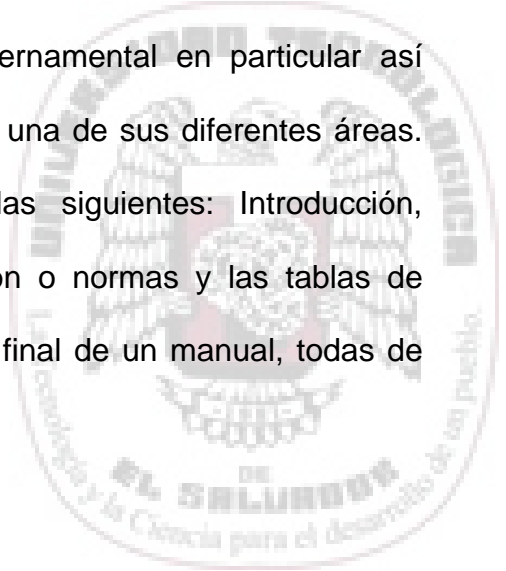
2.9.3 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES

La importancia de los manuales radica en las ventajas que obtienen las empresas que los utilizan ya que trae como resultado el normal desarrollo y mejoramiento de las actividades de la organización, así como el aprovechamiento óptimo de los recursos que tiene a su disposición.

Los manuales hacen saber al personal ejecutivo el alcance de sus facultades para la toma de decisiones, lo que sobrelleva a una mejor confianza en la actuación del personal además ayuda a los altos ejecutivos a la evaluación de las unidades organizativas, mediante el análisis del logro de los objetivos propuestos.

2.9.4 CONTENIDO DE LOS MANUALES

Este contenido dependerá del asunto a tratar y para lo cual se destina, considerando también, el tipo de empresa gubernamental en particular así como los problemas existentes en ella y en cada una de sus diferentes áreas. Las partes que conforman un manual son las siguientes: Introducción, Directivas Básicas, Organización, Reglamentación o normas y las tablas de materias y referencias cruzadas, que es la parte final de un manual, todas de mucha importancia.



2.9.5 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Existen también otros sistemas de clasificación con un punto de interés un poco más académico, que se distinguen entre los manuales elementales que pueden servir, orientar y calificar al personal. Actualmente, un gran número de instituciones han adoptado por el uso de los distintos tipos de manuales que se clasifican así:

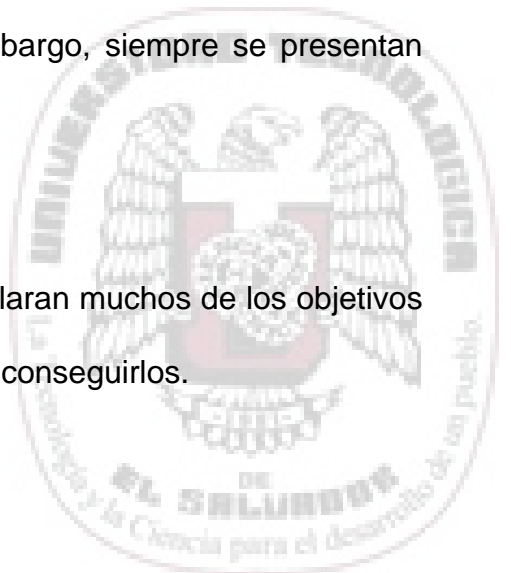
- Manual de Organización.
- Manual de Descripción de Puestos.
- Manual de Procedimientos.
- Manual de Políticas.
- Manual de Rendimiento.

2.9.6 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES

Los manuales ofrecen una serie de ventajas que no hacen más que reflejar la importancia antes mencionada; sin embargo, siempre se presentan limitaciones que invalidan su utilidad.

Dentro de las ventajas se encuentran:

Durante el proceso de su elaboración se aclaran muchos de los objetivos institucionales, así como el trabajo necesario para conseguirlos.



- i) Permiten conocer la descripción de cada puesto e interrelación con los otros de la organización.
- ii) Colaborar en el adiestramiento de nuevos empleados.
- iii) Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- iv) Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los procedimientos.

Dentro de las limitaciones se encuentran:

- i) Quitan discrecionalidad al personal, convirtiéndose muchas veces en un freno para la iniciativa individual.
- ii) Una redacción mala o deficiente, puede hacer engorroso su utilización.
- iii) Al no mantenerse actualizado en su debida oportunidad, los manuales no ofrecen el aporte esperado al hacer uso de ellos.

2.10 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2.10.1 CONCEPTO

El manual de Organización, es una herramienta de organización, que autorizada por la superioridad se constituye en una guía, en un instrumento útil

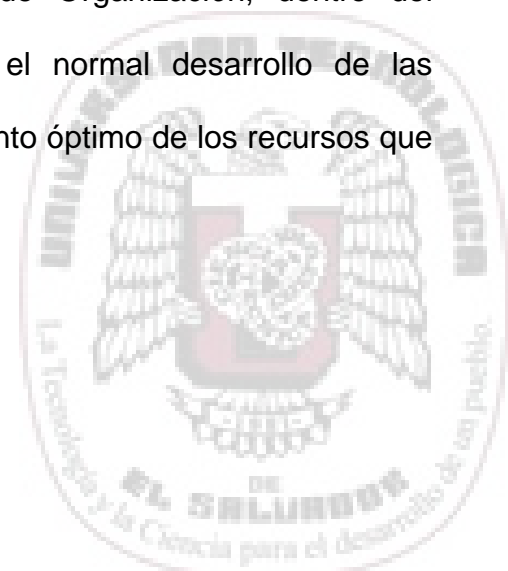


para la administración, por cuanto contiene en forma ordenada y explícita, las responsabilidades de cada cargo, sus funciones y la conexión apropiada entre todos los puestos y unidades de la organización.

Además, se puede ampliar desglosando la descripción de puestos. Dicha herramienta juega un papel muy importante dentro del desarrollo de una empresa o Institución.

2.10.2 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El crecimiento y cambios que sufren las organizaciones a través del tiempo, hacen indispensable la utilización de una herramienta administrativa, que auxilie u oriente tanto a las autoridades superiores, para que realicen una adecuada administración; como los empleados para que puedan cumplir de forma eficiente sus obligaciones. El Manual de Organización, dentro del quehacer administrativo, trae como resultado el normal desarrollo de las actividades de la organización y el aprovechamiento óptimo de los recursos que tiene a su disposición.



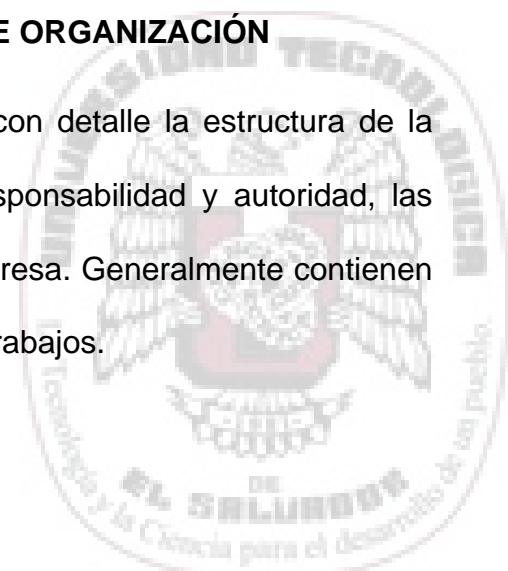
2.10.3 PROPÓSITOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Como es natural, todo manual tiene sus propósitos definidos, según su naturaleza. El manual de Organización tiene dentro de sus propósitos los siguientes: definir la organización formal con que debe funcionar la entidad; determinar los objetivos, políticas y funciones que la entidad debe cumplir y desarrollar para el logro de su éxito empresarial; especificar las relaciones jerárquicas, así como la función básica, atribuciones y autoridad; clasificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, coordinación y asesoría que deben existir entre los puestos y unidades administrativas; evitar conflictos y fricciones jurisdiccionales que puedan presentarse entre las unidades y puestos de trabajo en la entidad.

Un Manual de Organización contiene instrucciones básicas sobre las relaciones formales de organización que se dan entre los miembros del personal de toda entidad.

2.10.4 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Los Manuales de Organización exponen con detalle la estructura de la empresa, explican jerarquías, los grados de responsabilidad y autoridad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficos de la Organización de descripciones de trabajos.



El Manual de Organización debe incluir, por lo general:

- Identificación.
- El índice o contenido.
- El prólogo y/o Introducción.
- Antecedentes históricos
- Legislación o base legal
- Atribuciones.
- Estructura orgánica.
- Organigrama.
- Funciones.
- Manual de Descripción de Puestos.

Ver anexo 1 de la estructura del Manual de Organización.

2.11 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2.11.1 CONCEPTO

El Manual de Descripción de Puestos, es un documento preparado con base al análisis de puestos efectuado previamente.



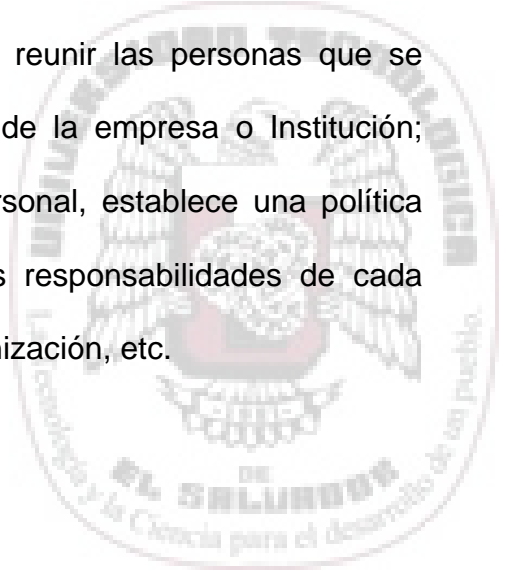
Describe los deberes, responsabilidades y el equipo necesario para el desarrollo de las actividades en cada puesto.

2.11.2 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Su importancia radica en que le permite a los directivos, gerentes y jefes tomar decisiones referentes a los problemas de carácter administrativo y laboral, que surgen en el desarrollo y desempeño de las funciones y actividades de cada puesto de trabajo.

2.11.3 PROPÓSITOS DE LOS MANUALES DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Dentro de los propósitos que justifiquen la utilización del Manual de Puestos se tiene las siguientes: Presentar claramente los deberes y obligaciones de cada jefe y subalterno, y las relaciones entre ellos; definir claramente los requisitos necesarios que deben reunir las personas que se desempeñan en un puesto determinado dentro de la empresa o Institución; orientar mejor para poder adiestrar el nuevo personal, establece una política salarial adecuada a la empresa, basada en las responsabilidades de cada puesto y la posición relativa que ocupa en la organización, etc.



2.11.4 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

La estructura de este manual se forma de la siguiente manera:

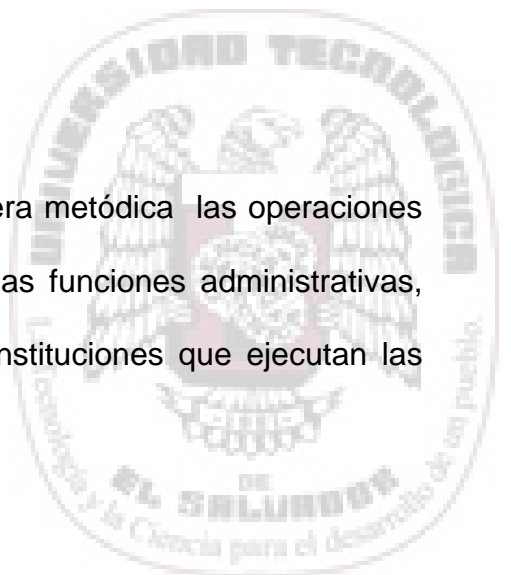
- Identificación.
- Relaciones de autoridad.
- Propósitos del puesto.
- Funciones generales.
- Funciones específicas.
- Responsabilidad
- Comunicación.
- Especificaciones del puesto.

Ver anexo 2 de la estructura de un Manual de Descripción de Puestos.

2.12 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.12.1 CONCEPTO

Es el documento que informa de una manera metódica las operaciones y pasos que deben realizarse para desarrollar las funciones administrativas, además describen los puestos, unidades y/o Instituciones que ejecutan las



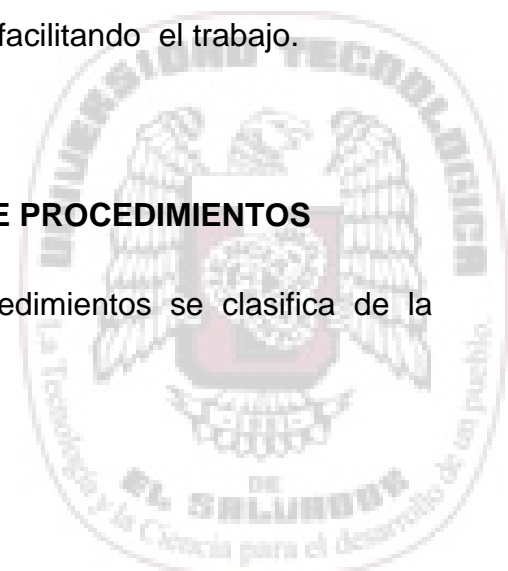
acciones y los respectivos formularios que tienen que ser manejados por cada uno de los que intervienen en el procedimiento.

2.12.2 VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Permite conocer las operaciones que se realizan dentro de la organización.
- Permite establecer nuevas y mejores políticas y normas en orden a mejorar el funcionamiento.
- Es base fundamental para adoptar nuevos métodos operativos.
- Proporcionar elementos de juicios para ordenar y adoptar nuevos sistemas acordes a las técnicas modernas.
- Ayuda a evitar duplicidades, ya que son elaboradas para conseguir coordinación dentro de la organización.
- Es un Instrumento para implementar auditoria administrativa de procedimientos y control, agilizando y facilitando el trabajo.

2.12.3 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La estructura de un Manual de procedimientos se clasifica de la siguiente manera:



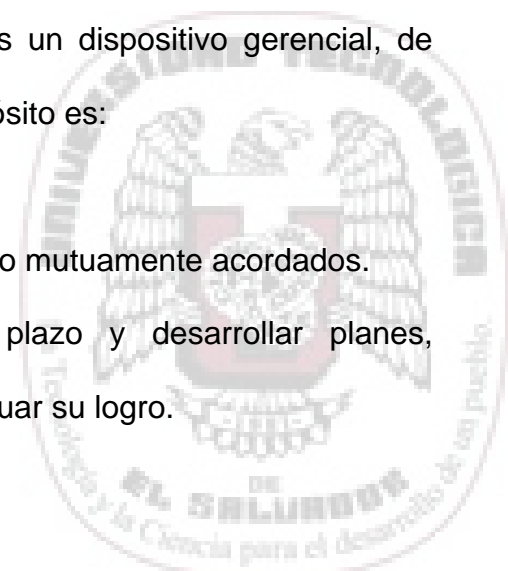
- Identificación.
- Índice o contenido.
- Prologo y/o introducción.
- Objetivo de los procedimientos.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Responsables.
- Normas de operación.
- Conceptos.
- Procedimientos.
- Formularios o impresos.

Ver anexo 3 de la estructura de un Manual de Procedimientos.

2.13 MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El manual de evaluación del desempeño es un dispositivo gerencial, de evaluación y de desarrollo profesional, cuyo propósito es:

- Establecer metas y objetivos de desempeño mutuamente acordados.
- Discutir objetivos de carrera a largo plazo y desarrollar planes, programas y criterios específicos para evaluar su logro.



- Prepararse para nuevas asignaciones
- Identificar fortalezas y debilidades
- Mejorar y actualizar destrezas.

2.13.1 EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

Valúa el desempeño pasado y prescribe medidas para el desempeño futuro mediante corrección y mejora, y mediante fijación de nuevas metas y objetivos para el próximo período de revisión y aún después. La evaluación del desempeño constituye una respuesta significativa y bien meditada de la organización al empleado.

2.13.2 VENTAJAS DEL MANUAL DE DESEMPEÑO

Para el empleado:

- Reconoce formalmente las fortalezas.
- Identifica debilidades y áreas de desarrollo.
- Es fundamento para un desarrollo profesional continuo.
- Reduce la tensión relacionada con la ambigüedad de deberes o la subjetividad de la evaluación.

Para la organización:

- Fortalece las destrezas del recurso humano.
- Proporciona mejor servicio al cliente.



- Ayuda a retener al personal.
- Identifica necesidades de capacitación
- Tiene impacto sobre el logro de las metas de la compañía.



2.13.3 CICLO DEL DESEMPEÑO

- 1- Ordenar relaciones y responsabilidades.
- 2- Poner por escrito las descripciones del puesto.
- 3- Aclarar objetivos y expectativas.
- 4- Siempre hace falta cierto grado de control.
- 5- Evaluar, evaluar y volver a evaluar.
- 6- Recompensar y reforzar el éxito.



2.13.4 APLICACIONES DE LOS MANUALES DE DESEMPEÑO

Un Manual de evaluación del desempeño aporta una fuente de información vital para el resto de las áreas de desarrollo de los recursos humanos, retribución, selección de personal, planes de carrera, análisis de potencial, etc.

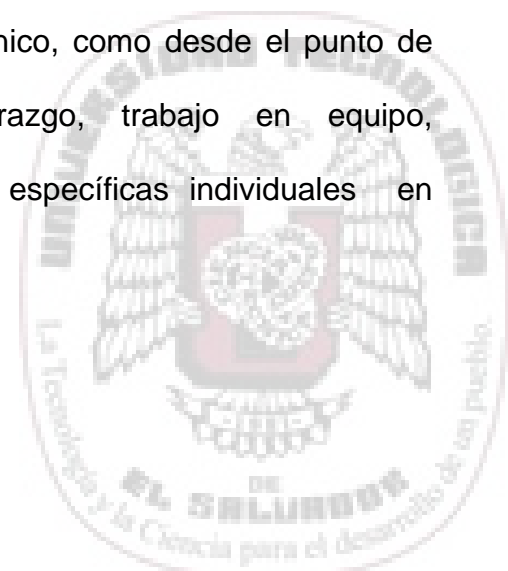
a) **Selección.**

A través del manual de evaluación del desempeño y de acuerdo con los criterios o factores elegidos, se puede definir el perfil, en cuanto a capacidades y cualidades, de las personas que deberían incorporarse a ese puesto. Por otra parte, viendo el resultado de las evaluaciones de las personas incorporadas con un determinado sistema de selección se puede obtener una referencia sobre la validez o eficiencia de ese sistema de selección.

b) **Formación.**

A través del análisis global de las áreas de mejora detectada en las evaluaciones se obtienen datos fundamentales para diseñar un plan de formación, tanto desde el punto de vista técnico, como desde el punto de vista de habilidades (Comerciales, liderazgo, trabajo en equipo, etc.). También se pueden diseñar acciones específicas individuales en función de las carencias observadas.

c) **Análisis de potencial.**



Del dialogo que surge entre evaluador y evaluado, y del contraste entre el potencial percibido por el propio individuo y el percibido por el superior jerárquico, se obtiene información valiosa sobre el valor que una persona puede aportar a la organización en otros puestos de trabajo diferentes a los que en ese momento ocupa.

d) Adecuación persona-puesto.

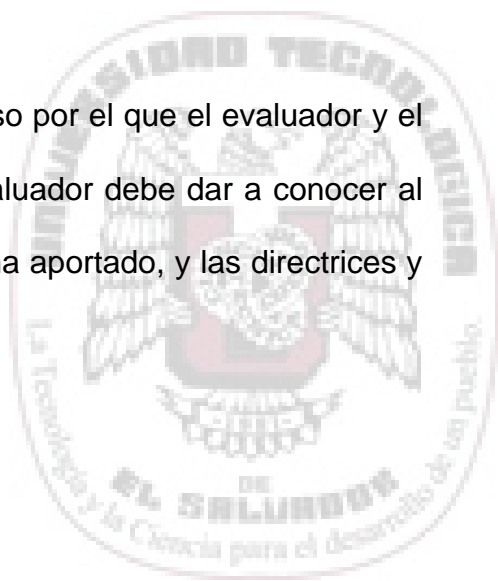
Facilita, en lo relativo al rendimiento, la observación del grado de adecuación de la persona al puesto. De hecho como ocurre en los equipos, hay momentos en los cuales el valor de una persona no se llega a aprovechar porque esta en un puesto inadecuado en el que no se puede desplegar al máximo todas sus capacidades.

e) Planes de carrera.

Una vez identificadas las capacidades y de un trabajador y observados los resultados conseguidos, se pueden tomar decisiones en cuanto a las posibilidades de promoción y de futuro dentro de la organización.

f) Comunicación interna.

La Evaluación del desempeño es un proceso por el que el evaluador y el evaluado intercambian interpretaciones, El evaluador debe dar a conocer al evaluado lo que la empresa percibe que este ha aportado, y las directrices y resultados esperados.



g) Motivación.

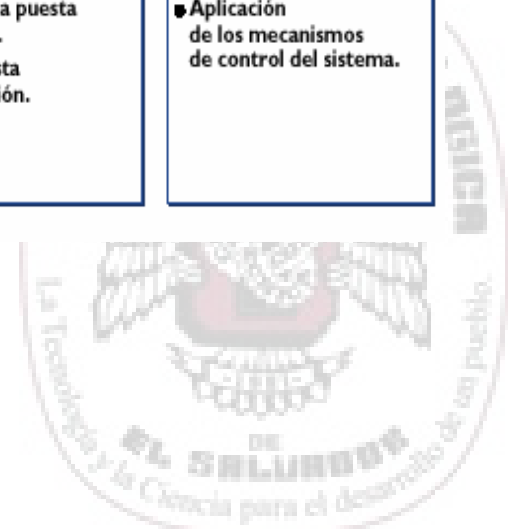
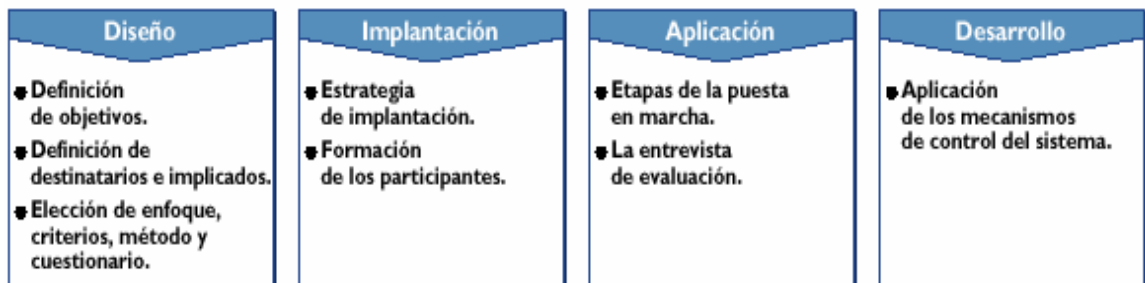
La recompensa a través del reconocimiento de los evaluados favorablemente y el apoyo y la guía para mejorar que se aporta a los evaluados desfavorablemente son un mecanismo que puede facilitar la motivación de los trabajadores de cualquier organización.

h) Política retributiva.

Al proporcionar información sobre las aportaciones que un trabajador ha realizado y sobre la percepción que del trabajador tiene la empresa, existe una herramienta que facilita, de una forma mas objetiva, la toma de decisiones relacionada con retribuciones, incentivos e incrementos salariales tanto individuales como colectivos.

2.13.5 PROCESO

Par implementar un sistema de evaluación del desempeño dentro de una empresa existen cuatro fases.



2.13.6 FASE DE DISEÑO

Esta fase tiene tres aspectos diferentes:

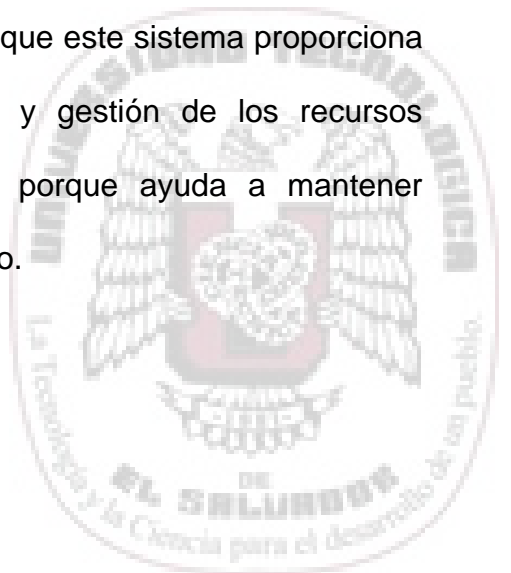
a) **Los objetivos que el sistema pretende conseguir.**

Esos objetivos serán propios de cada organización, pero de modo general se puede hacer referencia a tres tipos de objetivos:

- ✓ **Objetivos de Progreso.** Dirigidos tanto hacia el desarrollo de la organización, como hacia el desarrollo de las personas, Pretenden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él.

- ✓ **Objetivos de apoyo.** Dirigidos a los evaluados. Si la evaluación se realiza correctamente se debe de convertir en un mecanismo de motivación, ya que permite incrementar y mejorar la comunicación entre el jefe y colaborador.

- ✓ **Objetivos de supervisión.** La información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa, principalmente porque ayuda a mantener actualizado el inventario del recurso humano.



b) Los destinatarios e implicados en el sistema.

Es necesario delimitar si se va a evaluar a todo el personal o solo una parte y concretar quienes van a ser los responsables de realizar la evaluación, desde el punto de vista técnico y operativo.

c) Enfoque, criterios, método y cuestionario.

Determinar el enfoque, criterios, método y el cuestionario a través de los cuales se va a materializar la ejecución de la evaluación, que serán los mecanismos, que entre otros permitirán alcanzar los objetivos establecidos.

2.13.7 FASE DE IMPLANTACION

En esta fase se establecen las bases para el éxito del sistema respecto a los involucrados en el proceso y, por lo tanto, se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.

2.13.8 FASE DE APLICACION

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Antes de llevarla a cabo y después de su implantación, los aspectos logísticos del proceso no se pueden olvidar, Por ejemplo envío de cuestionarios, comunicación de fechas, etc.



2.13.9 FASE DE DESARROLLO

Esta fase tiene como objetivo el mantenimiento y la actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización. Además se puede introducir mejoras recogidas a través de las aportaciones de los involucrados en el proceso, lo que permitirá mantener la credibilidad y utilidad del manual no solo para la organización, sino que también para los evaluadores y evaluados.

2.13.10 TIPOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

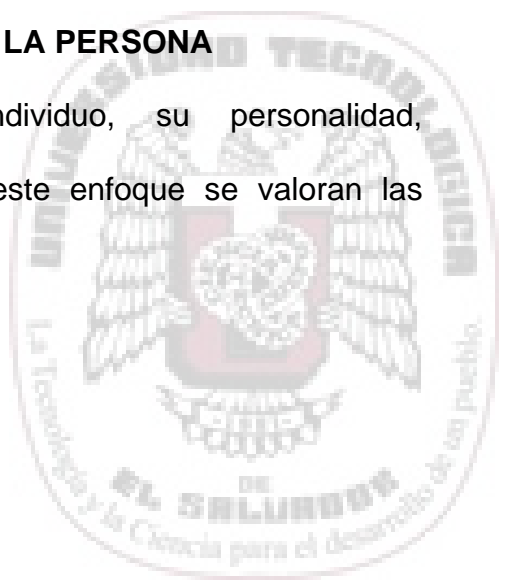
2.13.10.1 POR ENFOQUES

Se entiende por enfoque las diferentes formas de llevar a cabo la evaluación, en la práctica se tiene tres enfoques diferentes:

- ✓ Evaluación psicológica de la persona
- ✓ Enfoque mixto
- ✓ Evaluación de los resultados profesionales.

2.13.10.2 POR EVALUACION DE LA PERSONA

Este valora fundamentalmente al individuo, su personalidad, comportamiento e incluso sus actitudes. Con este enfoque se valoran las cualidades intangibles.



Una de las desventajas de este enfoque es que el evaluador ejerce el papel de psicólogo y podría provocar inseguridad en el evaluador y recelo en el evaluado.

2.13.10.3 POR EVALUACION DE LOS RESULTADOS

Lo que aquí se evalúa es el grado de consecución de las funciones o actividades que él evaluado ha desarrollado. No se utiliza el método psicológico, si no mas bien se centra en la evaluación de los logros profesionales.

La dificultad que presenta este enfoque cuando se trata de actividades no cuantificables.

2.13.10.4 POR ENFOQUE MIXTO.

Se centra en la evaluación de las personas y de sus resultados, aporta una perspectiva más justa y objetiva. De acuerdo a la cultura interna y al grado de madurez de la empresa, marca la forma de comenzar la evaluación, ya sea por las personas o por sus resultados.

2.13.11 CRITERIOS PARA REALIZAR UNA EVALUACION DE DESEMPEÑO

A) Con respecto a las personas.

- Seleccionarlos en base a los objetivos de la empresa.



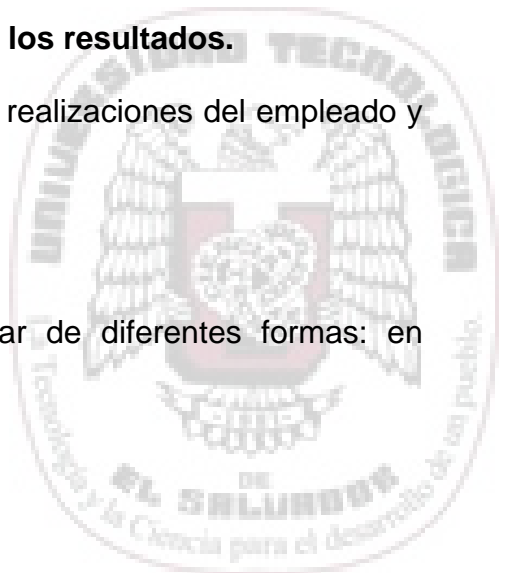
- Que sean concretos y bien definidos.
- Que sean criterios que puedan observarse y no deban ser puestos.
- Que sean claramente diferentes unos de otros.
- Deben ser importantes en todos los puestos de la empresa.
- Algunos criterios deberán hacer referencia a las siguientes actitudes:
 - Capacidad de aprendizaje
 - Flexibilidad
 - Comunicación escrita.
 - Comunicación Verbal.
 - Seguridad en sí mismo
 - Iniciativa.
 - Trabajo en equipo.
 - Toma de decisiones

Todos estos criterios deberán estar en relación con: El perfil del empleado ideal y de un estudio de campo que determine las características de la eficiencia del personal de la organización.

B) Relacionados con la evaluación de los resultados.

Son mas objetivos y se utilizan para medir las realizaciones del empleado y no sus características personales.

- a) **Criterios cuantitativos.** Se pueden presentar de diferentes formas: en términos económicos, de calidad.



b) Criterios expresados en forma de objetivos. Se basan en el análisis de los logros previstos y los realmente conseguidos..

- Que sean alcanzables.
- Que sean concretos.
- Que estén relacionados con el puesto, las responsabilidades y con los resultados de la empresa.
- Que tengan establecido el plazo en el que se deben de conseguir.
-

c) Efecto “HALO”

El efecto halo ocurre cuando un evaluador permite que un factor positivo o negativo afecte la evaluación completa del empleado. Por ejemplo, si el primer ítem del formato de evaluación es cortesía y el empleado que está siendo evaluado es extremadamente cortés, el evaluador permite que este atributo positivo influya en los restantes puntos del formato. Todos los factores pueden ser considerados excelentes debido al efecto halo del primer factor.

2.13.12 METODOS DE EVALUACIÓN

Mediante el método de evaluación se comparan las cualidades de la persona que desempeña una función, o sus resultados, con determinados índices de medición (Criterios).

Entre los métodos de evaluación están:



a) LA EVALUACION POR OBJETIVOS.

Consiste en comparar los resultados logrados por el empleado con los resultados que se esperaban de él, y se analizan las causas que han podido generar las diferencias que aparezcan.

Para poder aplicar este método, el empleado deberá conocer el inicio del periodo de los objetivos o resultados que debe de conseguir.

b) EVALUACION POR ESCALAS.

Consiste en establecer los niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se van a evaluar, es uno de los sistemas mas utilizados.

La escala consiste en una serie de grados, a través de números, letras o adjetivos que se establecen de forma creciente, referidos a un nivel de consecución o de desempeño diferente

c) EVALUACION ABIERTA.

En este tipo el evaluador emite por escrito su valoración sobre el desempeño del empleado.

Hay dos diferentes métodos de evaluación, como sigue:



Evaluación abierta	
Evaluación por clasificación	Evaluación por distribución determinada
<ul style="list-style-type: none"> • Compara el rendimiento de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Distingue tres tipos de empleados
<ul style="list-style-type: none"> • Criterios conocidos solo por el evaluador 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciona al evaluador
<ul style="list-style-type: none"> • Es subjetiva 	

2.13.13 CUESTIONARIO DE EVALUACION

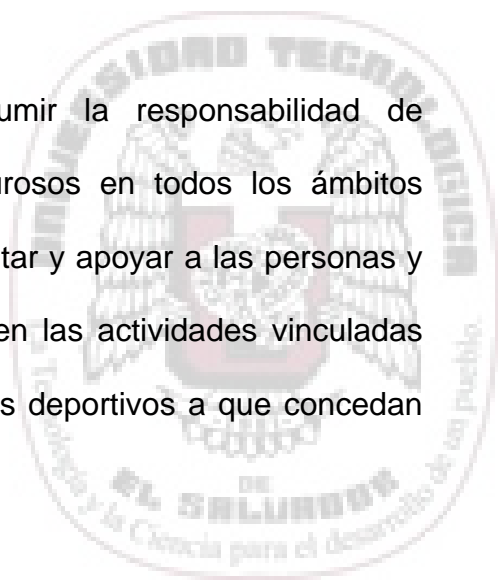
Es un formulario que sirve de soporte para el sistema de evaluación del desempeño, el cual es imprescindible cuando la empresa quiere recopilar todos los datos para su posterior.

Ver ejemplo de cuestionario en el anexo 4.

3. ADMINISTRACION DEPORTIVA ⁴

La Administración deportiva deberá asumir la responsabilidad de favorecer la adaptación de criterios éticos, rigurosos en todos los ámbitos sociales en los que el deporte está presente; alentar y apoyar a las personas y organizaciones a que apliquen principios éticos en las actividades vinculadas con el deporte; alentar a los profesores y técnicos deportivos a que concedan

⁴ www.csd.mec.es/info/general/etica/eticadmp.htm



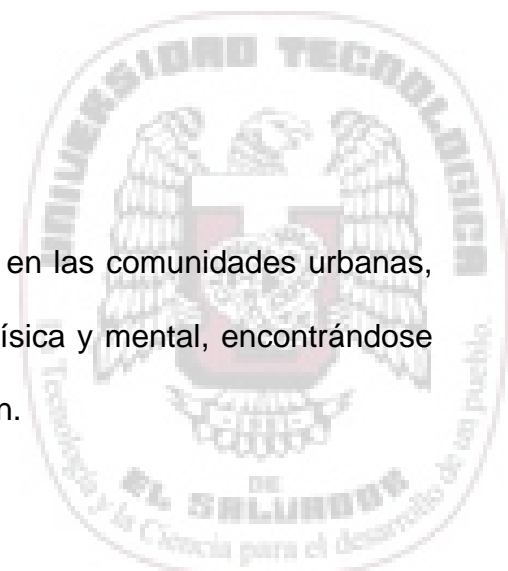
importancia primordial a la promoción del deporte y a la deportividad en los programas escolares de formación deportiva; Apoyar cuantas iniciativas estén destinadas a promover la deportividad entre los jóvenes, y animar a las instituciones a que concedan prioridad a este objeto; Alentar, en los ámbitos nacional e internacional, la investigación destinada a mejorar la comprensión de los complejos problemas que afectan a la práctica del deporte, las oportunidades de promover la deportividad y a valorar el alcance y consecuencias de los comportamientos indeseables.

3.1 EL DEPORTE EDUCATIVO

Se realiza dentro del marco del Sistema Educativo, por medio de cursos vacacionales a las categorías infantiles y juveniles, impartiendo los cursos de físico culturismo, natación, gimnasia reductora, gimnasia olímpica, gimnasia rítmica, danza moderna, Karate Do, Tae -Kwando, tenis, levantamiento de pesas, entre otros.

3.2 EL DEPORTE RECREATIVO

Es aquel que se practica en tiempo libre, en las comunidades urbanas, con objetivos de expansión, distracción, salud física y mental, encontrándose desprovistos de finalidad esencial de competición.



4. MARCO LEGAL

4.1 LEY GENERAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR⁵

El instituto Nacional de los Deportes de El Salvador esta regido por la ley general de los deportes de El Salvador promulgada mediante el decreto N° 1 del 15 Octubre de 1979, publicado en el Diario Oficial N° 191, Tomo 265, de la misma fecha. La cual establece lo siguiente:

4.1.1 DEL OBJETO DE LA LEY

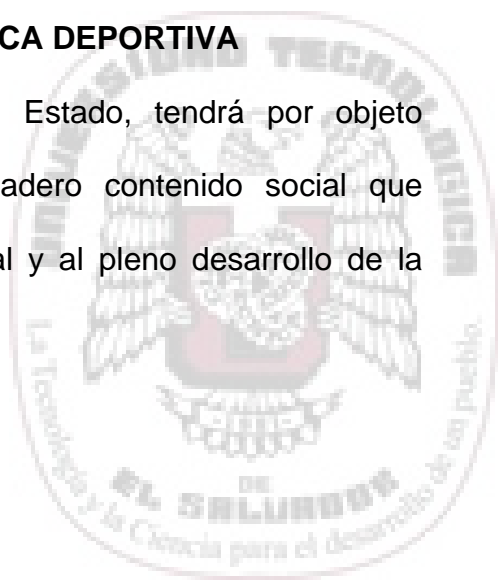
Art. 1. - La presente Ley tiene por objeto:

- a) Establecer los principios y objetivos básicos generales, hacia los cuales debe orientarse la política deportiva y la educación física del país;
y
- b) La creación de los organismos responsables de formular la política del Estado en materia deportiva y de planificar integralmente los deportes y la educación física.

4.1.2 DE LA POLÍTICA DEPORTIVA

Art. 2. - La política deportiva del Estado, tendrá por objeto principal, dotar al deporte de un verdadero contenido social que coadyuve a la formación educativa integral y al pleno desarrollo de la personalidad.

⁵ www.asamblea.gob.sv/leyes/19800300.htm



4.2 LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA/

4.2.1 OBJETO DE LA LEY

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines.

4.2.2. ESTABLECIMIENTO DE LA UACI

Art. 9.- Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. Dependiendo de la estructura organizacional de la institución, del volumen de operaciones, la UACI podrá desconcentrar su operatividad a fin de facilitar la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.

4.2.3 DEL JEFE DE LA UACI

Art. 10.- La UACI estará a cargo de un Jefe, independientemente de la denominación de la plaza dentro de la estructura organizacional.

4.2.4. RELACIÓN UACI – UFI

Art. 11.- La UACI tendrá una relación integrada e interrelacionada con la Unidad Financiera Institucional UFI, del Sistema de Administración Financiera Integrado SAFI, especialmente en lo referente al crédito, presupuesto y disponibilidad financiera.

/ Ley de adquisiciones y contrataciones de la República. M. Hacienda , 2000.

