

CAPÍTULO II

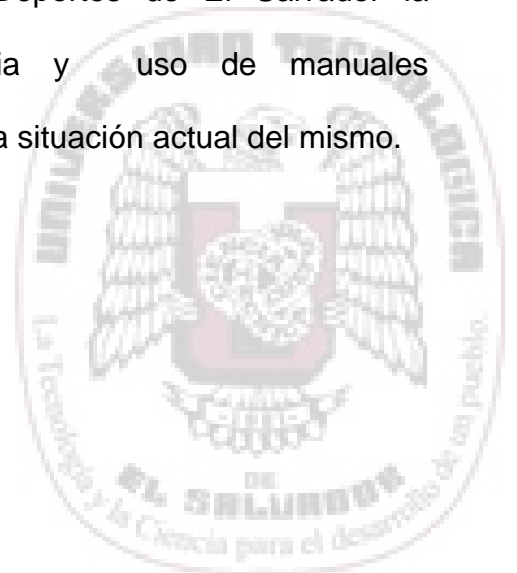
INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA SOBRE EL USO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INDES.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Con el propósito de establecer un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la estructura y organización dentro del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador y su efecto en los empleados administrativos que laboran en dicha institución con relación a la existencia o no de manuales administrativos, la investigación persigue los siguientes objetivos:

1.1. OBJETIVO GENERAL

Obtener del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador la información necesaria sobre la existencia y uso de manuales administrativos, lo cual permitirá diagnosticar la situación actual del mismo.



1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los principales problemas relacionados con la falta o poca existencia de manuales administrativos.
- Si se poseen manuales administrativos, evaluar que tan actualizados y aplicables son estos dentro de la institución.
- Evaluar si el personal esta siendo evaluado y recompensado por el logro de metas dentro de su trabajo.
- Proponer a partir de la situación actual la realización completa o mejora de los manuales administrativos de la institución.



2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS DEPORTES EN EL SALVADOR.

En América Latina el desarrollo de la enseñanza toma forma a fines del siglo XIX, incluyendo a la educación física con fuertes influencias europeas.

En El Salvador, en 1920 se crea la Comisión Nacional de Educación Física, teniendo ésta por objetivo reglamentar la cultura física en plazas, clubes, escuelas y ala vez la organización de campeonatos deportivos.

De 1922 a 1939 llegan al país entrenadores de baloncesto, natación y atletismo para impartir cursos deportivos y formar instructores deportivos.

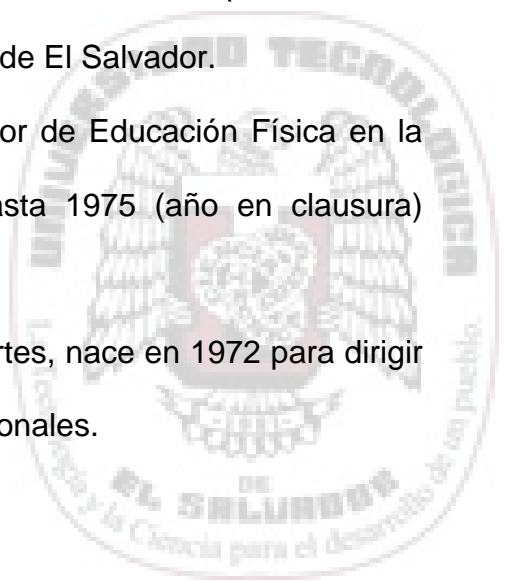
En Mayo de 1939 la Asamblea Legislativa emite un decreto fundando la Dirección General de Educación Física para dar atención a la escolaridad y población en general.

Durante 1949 mediante el decreto 113, el Consejo de Gobierno Revolucionario crea el Comité Nacional Olímpico con las funciones de mantener e incrementar las relaciones deportivas internacionales.

En 1956 se incorpora la clase de Educación Física en los programas educativos como materia obligatoria, creándose en 1960 la especialidad en Educación Física en la Escuela Nacional Superior de El Salvador.

A finales de 1968 se fundo la Escuela Superior de Educación Física en la ciudad Normal "Alberto Masferrer" formando hasta 1975 (año en clausura) profesores de Educación Física.

La Subsecretaría de Cultura, Juventud y Deportes, nace en 1972 para dirigir y orientar las acciones culturales y deportivas nacionales.



2.1. ANTECEDENTES GENERALES DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR.

¹ El Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, INDES; surgió de la necesidad de promover el deporte en todas las zonas del país.

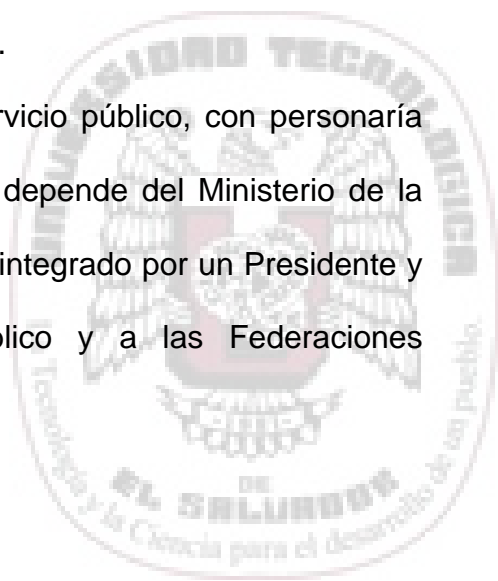
Nace en 1979, de un proyecto que la Dirección General de Educación Física y Deporte había presentado al Ministerio de Educación, titulado: "Ordenamiento Jurídico del Deporte".

Su creación se dio como producto de la promulgación de la Ley General de los Deportes, mediante el decreto No. 300 de la Junta Revolucionaria de Gobierno, asignando la rectoría del Deporte Nacional y la Administración de las instalaciones deportivas a partir de 1980.

Sus presidentes han sido: Mayor y Doctor Joel Antonio Rivas Castillo, Coronel Luis Roberto Flores, Profesor José Alberto Colocho, ingeniero José Antonio Guandique, y el actual presidente Ingeniero Enrique Molins Rubio.

Desde su origen a la fecha, sus oficinas principales se encuentran ubicadas en el Palacio de los Deportes, Centro de Gobierno.

El INDES es una Institución autónoma de servicio público, con personería jurídica y patrimonio propio; en su organización, depende del Ministerio de la Presidencia y es dirigido por un Comité Directivo, integrado por un Presidente y 13 directivos, que representan al sector público y a las Federaciones Deportivas.



¹ I.N.D.E.S, Boletín Informativo # 3 Julio 2001.

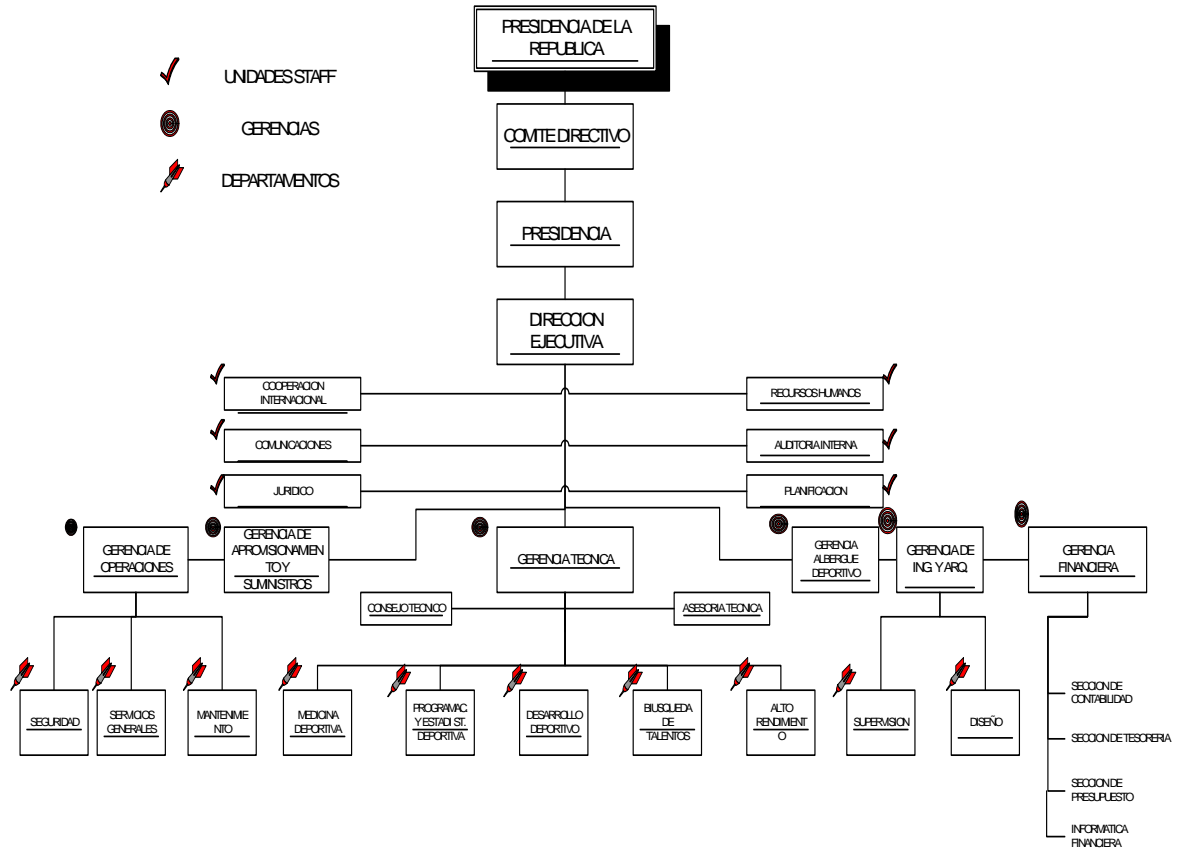
Su función principal es la de masificar el deporte, formular, dirigir, desarrollar y fomentar la política estatal de los deportes. Dicha función la realiza a través de los programas de Alto Rendimiento, Desarrollo Deportivo, Búsqueda de Talentos, Medicina Deportiva y Capacitación.

Actualmente el INDES tiene entre sus atribuciones, la Administración de las Instalaciones Deportivas Nacionales que se encuentran en:

1. ZONA OCCIDENTAL
2. ZONA CENTRAL
3. ZONA PARACENTRAL
4. ZONA ORIENTAL



2.2. ORGANIGRAMA ACTUAL DEL INDES



3. AMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se ha llevado a cabo dentro de las oficinas centrales del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, ubicadas en el centro de gobierno, san salvador.

Para determinar el ámbito de la investigación es necesario tener claro cual es el universo, de lo cual se ha obtenido una muestra que debe ser representativa para que los resultados puedan ser generalizados a la población en su totalidad.

La población sujeta a investigación son los empleados administrativos del, la cual asciende a 362 personas.

3.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

La población sujeta a investigación son los empleados administrativos del instituto, la cual asciende a 362 personas ², y estos están divididos de la siguiente forma:

| | |
|-----------|-----------|
| Gerentes | 6 |
| Jefes | 16 |
| Empleados | 340 |
| Total | <hr/> 362 |



² Fuente: Recursos humanos INDES

Los primeros debido a que son las personas sobre las cuales recae la responsabilidad de la institución y además ejercen autoridad sobre la misma, y los últimos que representan el complemento de las áreas Staff, Gerencias y departamentos (Ver organigrama, sección 2.3) .

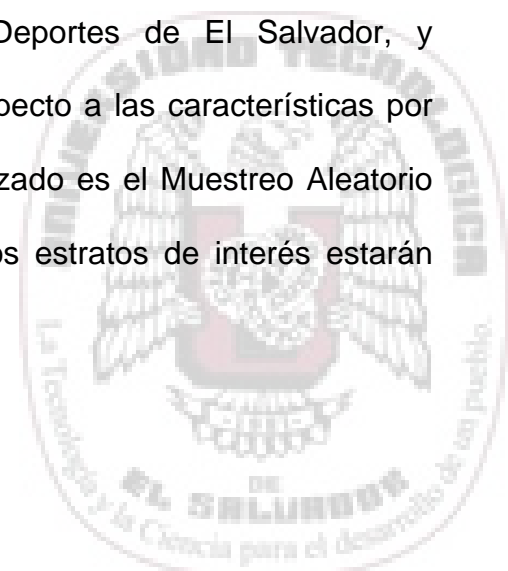
3.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

A partir de la determinación del universo a investigar, se tomó la muestra como sigue:

- a. Gerentes y jefes : Se realizó un censo , ya que la población es pequeña (22 personas)
- b. Resto del universo de empleados (se tomó una muestra probabilística simple estratificada (340 empleados).

3.2.1 TIPO DE MUESTREO

Debido a que la investigación se realiza en cada gerencia y departamento del instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, y conociendo que estas son homogéneas con respecto a las características por las que fueron creadas, el tipo de muestreo utilizado es el Muestreo Aleatorio Estratificado, ya que este asegura que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra.



3.2.2 CALCULO DE LA MUESTRA

1) Para el cálculo de la muestra probabilística simple, dirigida a los empleados de los diferentes departamentos, se utilizará la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 (P)(Q)(N)}{(N-1)E^2 + Z^2PQ}$$

En donde:

| | | | |
|-----|-------------------------|---|----------------------------|
| Z = | Nivel de confianza | = | 95 % = (1.96) ³ |
| P = | Probabilidad de Éxito | = | 0.5 |
| Q = | Probabilidad de Fracaso | = | 0.5 |
| N = | Población total | = | 340 |
| E = | Error Probabilístico | = | 10 % (0.1) |

Así:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(340)}{(339)(0.1)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

De esta ecuación se obtiene: 75.05 ≈ 75

Total de cuestionarios a realizar: **75 Cuestionarios**



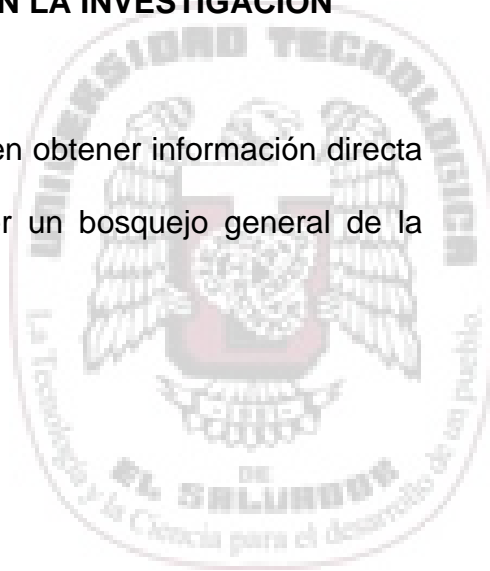
³ Para un nivel de confianza de 95 %, el valor de acuerdo a la curva normal es de 1.96

2) luego se estratificó a la población de la siguiente manera:

| STAFF/ GERENCIA | POBLACION | MUESTRA |
|------------------------------|-----------|---------|
| COOPERACIÓN INTERNACIONAL | 3 | 1 |
| COMUNICACIONES | 5 | 1 |
| JURIDICO | 4 | 1 |
| RECURSOS HUMANOS | 6 | 1 |
| AUDITORIA INTERNA | 7 | 2 |
| PLANIFICACION | 4 | 1 |
| GERENCIA OPERACIONES | 127 | 28 |
| GERENCIA APROVISIONAMIENTO | 11 | 2 |
| GERENCIA TECNICA | 98 | 22 |
| GERENCIA ALBERGUE DEPORTIVO | 20 | 4 |
| GERENCIA ING. Y ARQUITECTURA | 15 | 3 |
| GERENCIA FINANCIERA | 40 | 9 |
| TOTAL | 340 | 75 |

4. METODOLOGIA DE TRABAJO UTILIZADA EN LA INVESTIGACION

La primera etapa de la investigación consiste en obtener información directa por medio de entrevistas, con el objeto de tener un bosquejo general de la situación que actualmente vive el instituto.

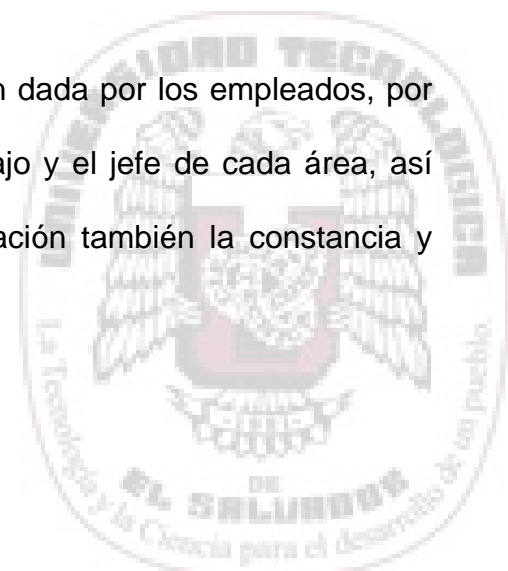


La segunda etapa que cubre la mayor parte de la investigación es basada en cuestionarios, los cuales han sido formulados en forma clara y sencilla, con el objeto que el empleado pueda contestarlo rápidamente.

Los cuestionarios han sido divididos por etapas, las cuales pretenden recabar la siguiente información:

- a) Cantidad de personas y puestos existentes en cada departamento y gerencia staff, con el objeto de conocer la mayor variedad de opiniones.
- b) Existencia, uso y aplicabilidad de los manuales existentes dentro del instituto, con el objeto de identificar los principales problemas relacionados con la falta o poca existencia de manuales administrativos.
- c) Evaluación si el personal esta siendo evaluado y recompensado por el logro de metas dentro de su trabajo.

Finalmente se ha validado toda la información dada por los empleados, por medio de una discusión entre el equipo de trabajo y el jefe de cada área, así mismo se ha tomado como parámetro de validación también la constancia y homogeneidad en las respuestas.



5. RECOPIACION DE LA INFORMACION

La información se recopiló por medio de las siguientes técnicas:

5.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Se seleccionó y analizó todos aquellos escritos que contiene datos de interés relacionados con el estudio, para lo cual se revisaron: estudios anteriores, leyes aplicables, Circulares, Boletines y toda aquella documentación que pueda aportar información relevante a la investigación.

5.2 ENTREVISTAS

El grupo de investigación se reunió con los jefes y gerentes de las diferentes secciones y se les cuestionó sobre los problemas generados por la falta o poco uso de manuales que guíen al departamento, para el caso que el jefe expresa que en su departamento no existen problemas, esta afirmación se ha validado por medio de los cuestionarios e información obtenida directamente de cada empleado.



5.3 CUESTIONARIOS

Con el propósito de obtener la información deseada en forma homogénea, se elaboraron cuestionarios, los cuales están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica. Con los cuales se ahorraron recursos y tiempo.

5.4 OBSERVACION DIRECTA

A partir del análisis de la información recabada por medio de las herramientas anteriormente mencionadas, se sostuvieron pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en esta área para complementarla o afinarla.

6. DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION

A continuación se presenta la descripción de los resultados obtenidos de acuerdo a la siguiente metodología:

- Pregunta
- Objetivo de la pregunta
- Cuadro estadístico
- Representación grafica
- Análisis



PREGUNTA:

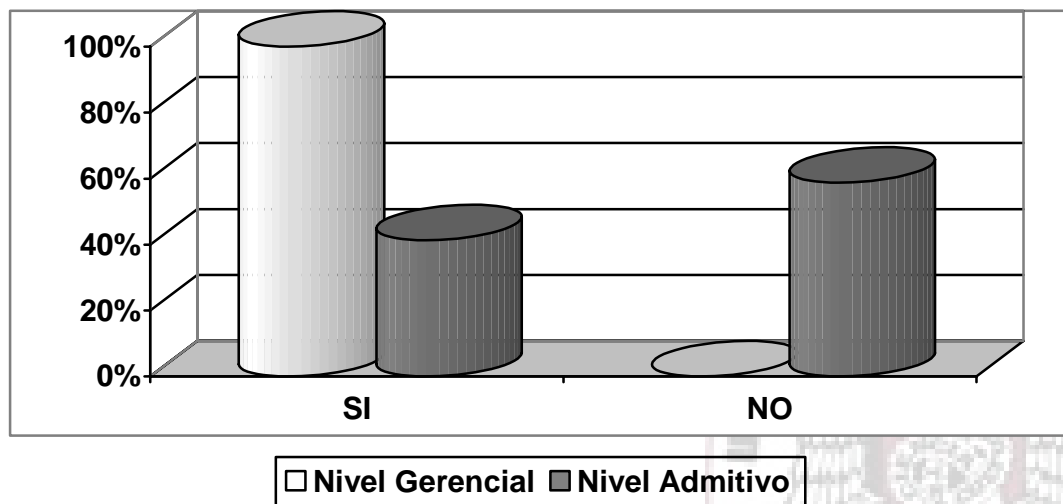
1) Conoce Usted los objetivos generales que persigue la institución?

Objetivo de la pregunta: Medir el conocimiento por parte de los empleados de los objetivos de la institución; en caso afirmativo, verificar su congruencia con los objetivos generales de la organización.

CUADRO ESTADISTICO

| Respuesta | Nivel Gerencial | Porcentaje | Nivel Administrativo | Porcentaje |
|----------------|-----------------|--------------|----------------------|--------------|
| SI | 22 | 100 % | 31 | 41.33 % |
| NO | 0 | 0 % | 44 | 58.67 % |
| TOTALES | 22 | 100 % | 75 | 100 % |

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS

Como puede observarse la totalidad de personal de dirección asegura conocer en totalidad los objetivos que persigue la institución debido a que son los encargados de marcar el rumbo de la institución a partir de dichos objetivos, caso contrario con el personal administrativo y operativo , ya que la mitad de ellos expresa desconocimiento, esta tendencia se hace mas notoria en los estratos jerárquicos mas bajos, lo que muestra que por el tipo de trabajo o por la lejanía jerárquica estas personas desconocen ya sea por falta de interés o por que estos no son comunicados hasta estos estratos.

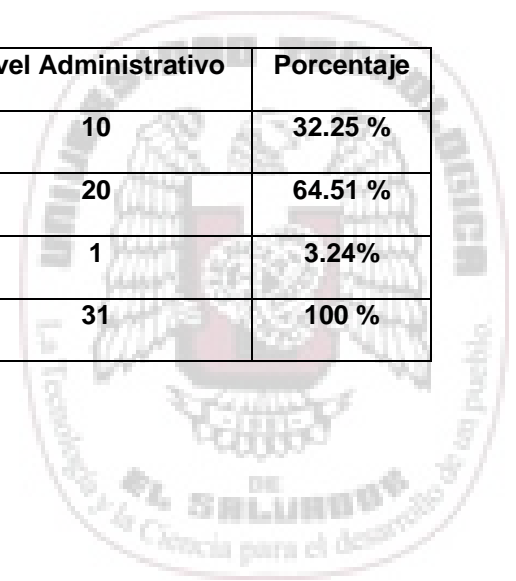
PREGUNTA:

2) ¿ Cómo se le han dado a conocer los objetivos de la institución?

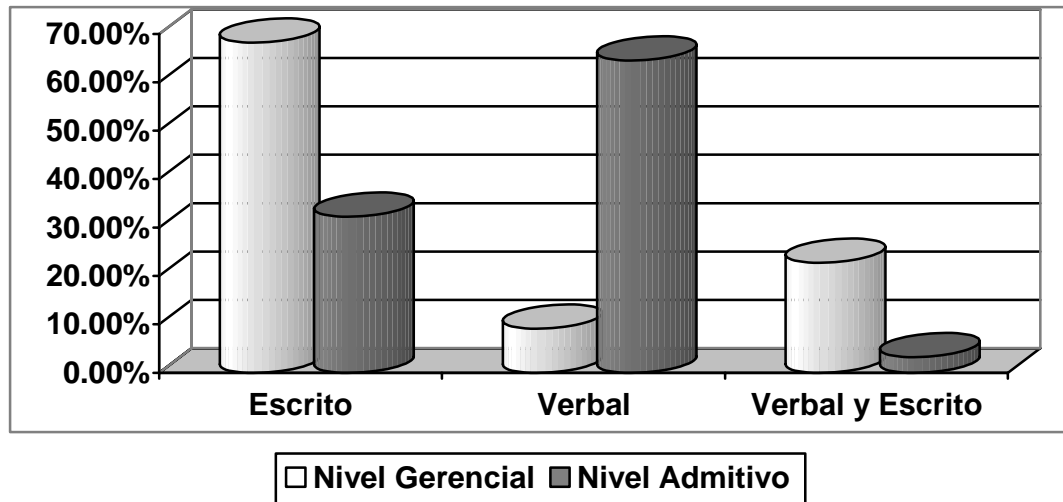
Objetivo de la pregunta: Conocer el medio en que han sido dados a conocer los objetivos de la institución, para corroborar si están disponibles en forma documentada y al alcance de todo el personal.

CUADRO ESTADISTICO

| Respuesta | Nivel Gerencial | Porcentaje | Nivel Administrativo | Porcentaje |
|------------------|-----------------|--------------|----------------------|--------------|
| Escrito | 15 | 68.2 % | 10 | 32.25 % |
| Verbal | 2 | 9.1 % | 20 | 64.51 % |
| Verbal y Escrito | 5 | 22.7% | 1 | 3.24% |
| TOTALES | 22 | 100 % | 31 | 100 % |



REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS

Esta interrogante sigue la misma tendencia , como puede apreciarse cuando mas se baja en la escala jerárquica , estos objetivos son comunicados informalmente, ya que mas de la mitad de los entrevistados asegura conocer dichos objetivos porque le fueron comunicados en forma verbal, o simplemente cree conocerlos por el rubro de la institución.



PREGUNTA:

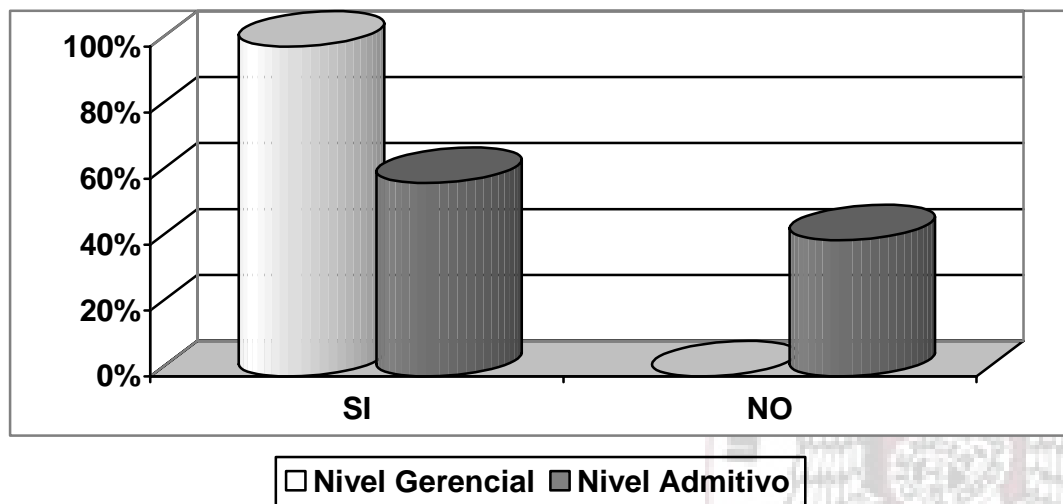
3) ¿ Conoce los objetivos de su departamento?

Objetivo de la pregunta: Corroborar el conocimiento por parte de los empleados de los objetivos de su departamento; en caso afirmativo, verificar su congruencia con los objetivos generales de la organización.

CUADRO ESTADISTICO

| Respuesta | Nivel Gerencial | Porcentaje | Nivel Administrativo | Porcentaje |
|----------------|-----------------|--------------|----------------------|--------------|
| SI | 22 | 100 % | 44 | 58.67 % |
| NO | 0 | 0 % | 31 | 41.33% |
| TOTALES | 22 | 100 % | 75 | 100 % |

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS

De igual forma el personal operativo en su mayoría asegura no conocer a cabalidad sus objetivos como departamento, es de mencionar que si conocen en forma general o por la funciones que desempeñan cuales a su criterio podrían ser los objetivos de su departamento, pero no aseguran saber si estos son, ya que carecen de un documento que plasme a cabalidad y en forma formal dichos objetivos.

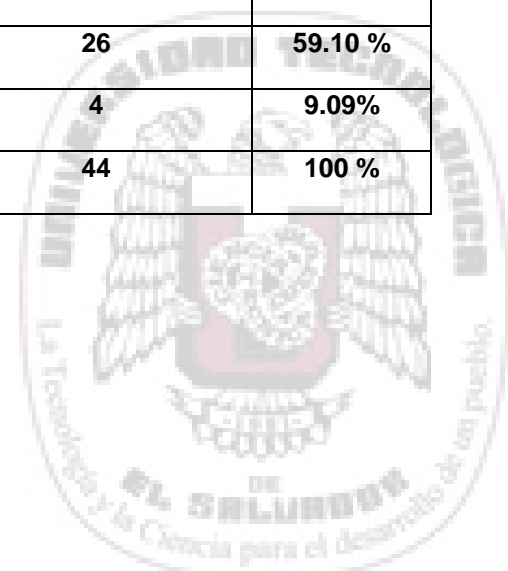
PREGUNTA:

4) ¿ Cómo se le han dado a conocer los objetivos de su departamento?

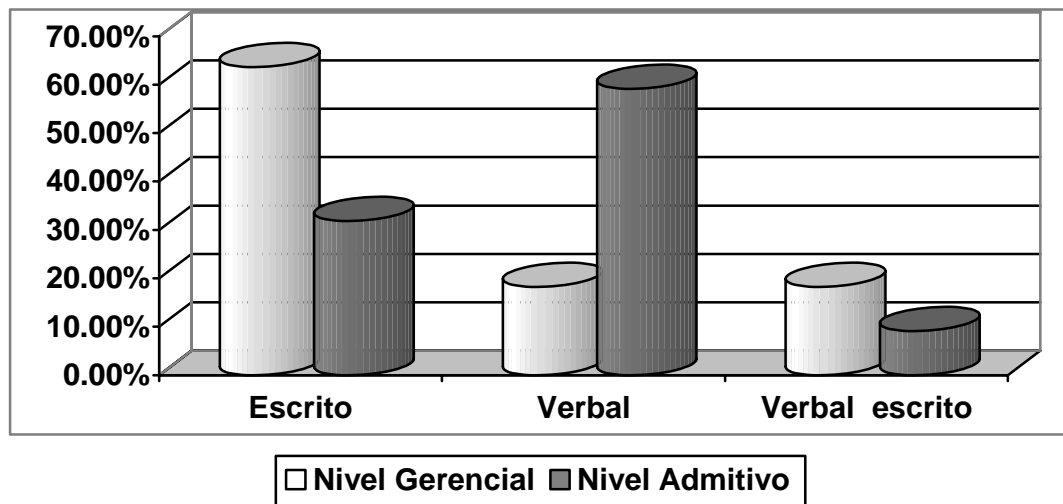
Objetivo de la pregunta: Conocer el medio en que han sido dados a conocer los objetivos de cada departamento, para corroborar si están disponibles en forma documentada y al alcance de todo el personal.

CUADRO ESTADISTICO

| Respuesta | Nivel Gerencial | Porcentaje | Nivel Administrativo | Porcentaje |
|------------------|-----------------|--------------|----------------------|--------------|
| Escrito | 14 | 63.6 % | 14 | 31.81% |
| Verbal | 4 | 18.2 % | 26 | 59.10 % |
| Verbal y Escrito | 4 | 18.2% | 4 | 9.09% |
| TOTALES | 22 | 100 % | 44 | 100 % |



REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS

De igual manera, así como le fueron comunicados los objetivos del instituto, la tendencia muestra que de la misma manera le fueron comunicados los del departamento, lo que demuestra que no existe una comunicación descendente ni mucho menos ascendente dentro de los departamentos, pareciera que el jefe de cada departamento los conoce, pero se queda para si con dichos objetivos.



PREGUNTA:

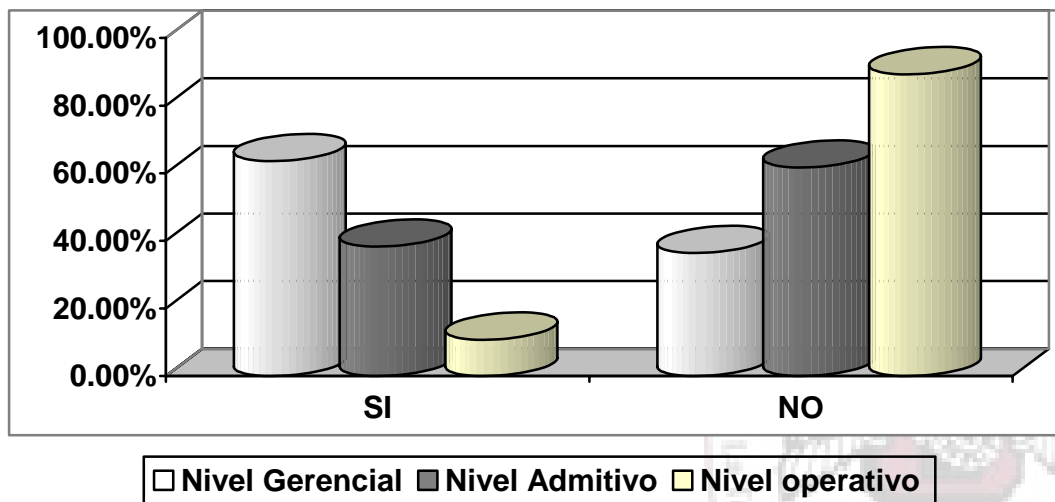
5) ¿ Conoce usted si el instituto o su departamento cuenta con algún tipo de manual? Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 9.

Objetivo de la pregunta: Verificar la existencia o no de manuales dentro de la institución, para evaluar en caso de existir su aplicabilidad.

CUADRO ESTADISTICO

| Porcentaje | Nivel | % | Nivel | % | Nivel | % |
|----------------|-----------|--------------|----------------|--------------|-----------|-------------|
| | Gerencial | | Administrativo | | Operativo | |
| SI | 14 | 63.6 % | 18 | 38.29% | 3 | 10.71% |
| NO | 8 | 36.4 % | 29 | 61.71 % | 25 | 89.29% |
| TOTALES | 22 | 100 % | 47 | 100 % | 28 | 100% |

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS

El personal de dirección en un significativo porcentaje dice que si existen manuales en el instituto, específicamente para su departamento y no en forma general, pero los mismos expresan que no son aplicables a su departamento, ya que hablan de procesos y funciones que ya no son aplicables en este momento debido a la falta de actualización, debido a esto es que ellos han optado a no darlos a conocer a sus empleados , ya que no les favorecerían en nada y este efecto puede verse en que el personal administrativo y operativo en su mayoría expresa no conocer ningún tipo de manual.

PREGUNTA:

6) ¿ Si su respuesta es afirmativa . ¿ Que tipo de manual?

Objetivo de la pregunta: a partir de las personas que han afirmado conocer los manuales, Verificar el tipo de manuales con los que cuenta la institución.

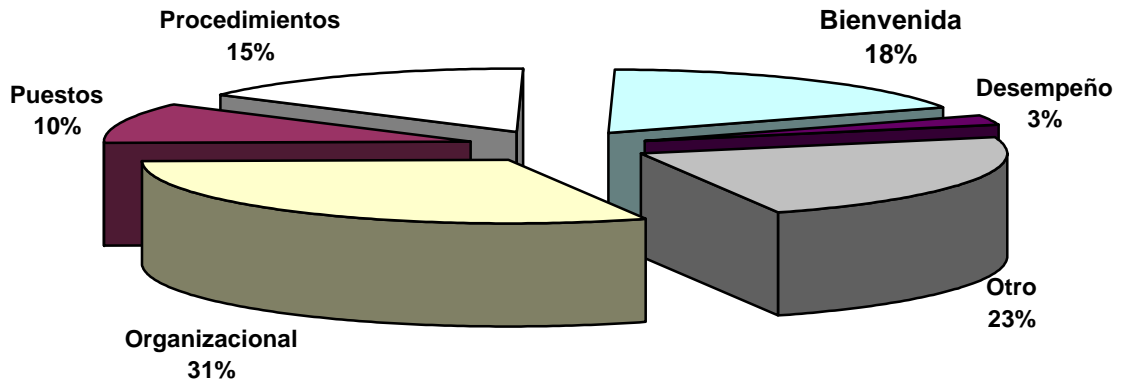
CUADRO ESTADISTICO

| Porcentaje | Nivel Gerencial | % | Nivel Administrativo | % | Nivel Operativo | % |
|--------------------|-----------------|-------------|----------------------|-------------|-----------------|-------------|
| Organizacional | 4 | 25 % | 6 | 30% | 2 | 66.67% |
| De puestos | 2 | 12.5 % | 2 | 10 % | 0 | 0% |
| Procedimientos | 2 | 12.5 % | 4 | 20 % | 0 | 0% |
| Bienvenida | 2 | 12.5% | 4 | 20 % | 1 | 33.33% |
| desempeño | 1 | 6.25% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Otros ⁴ | 5 | 31.25% | 4 | 20% | 0 | 0% |
| TOTALES* | 16 | 100% | 18 | 100% | 3 | 100% |

* Los totales varían, ya que de las personas que respondieron conocer algún tipo de manual, en algunos casos identificaron más de uno.

⁴ ver cuadro en la página 67

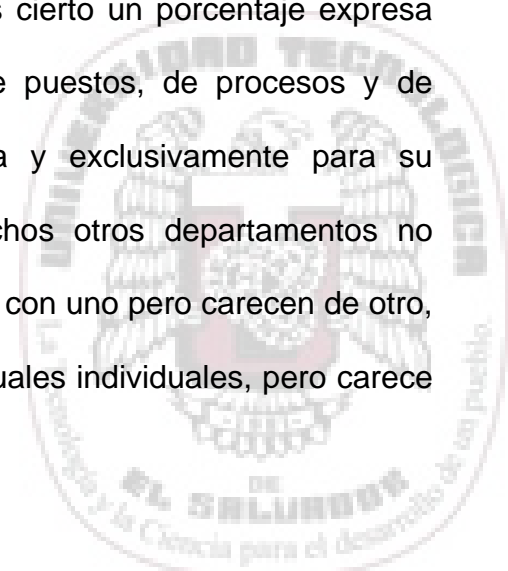
REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS

De acuerdo al grafico anterior se puede notar que el instituto cuenta con manuales organizacionales, de procesos, puestos, de bienvenida y otros no listados entre los cuales están: Manual de control Interno en el área de la gerencia Técnica, Normas técnicas de control interno, Normas legales y Normas de auditoria gubernamental en el área de Auditoria interna, así como un manual de Reclutamiento y selección por parte de recursos humanos.

Es de hacer notar también que si bien es cierto un porcentaje expresa que se cuenta con manual organizacional , de puestos, de procesos y de Evaluación del desempeño , estos son única y exclusivamente para su departamento o unidad staff, de ahí que muchos otros departamentos no cuentan con ni uno solo y en otros casos cuentan con uno pero carecen de otro, en conclusión el instituto cuenta con ciertos manuales individuales, pero carece



de manuales generales que engloben los procesos, funciones y deberes de toda la organización.

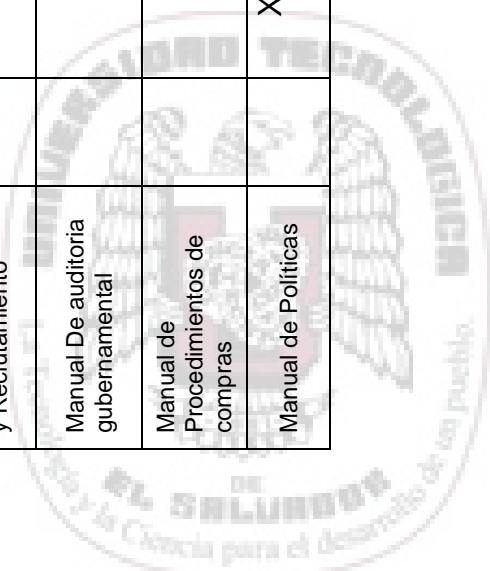
Los totales mostrados en la tabulación no coinciden con las personas que respondieron contar con un manual dentro de su departamento o unidad , debido a que en varios casos mencionaron mas de uno.

En el siguiente cuadro se muestra más claramente el tipo y cantidad de manuales con los que cuenta cada Unidad Staff, gerencia o departamento, para tener una idea global de la situación actual de la institución.



Gerencias y departamentos

| Tipo de Manual | Recursos Humanos | Cooperación Internacional | Comunicaciones | Jurídico | Planificación | Auditoría Interna | Operaciones | Suministros | Gerencia Técnica | Alberque Deportivo | Ing. y Arquitectura | Financiera |
|-------------------------------------|------------------|---------------------------|----------------|----------|---------------|-------------------|-------------|-------------|------------------|--------------------|---------------------|------------|
| Organizacional | X | | | | | | X | | | | | X |
| De Puestos | | | | | X | | | | X | | | X |
| procesos | X | | | | | | | | | | | |
| Desempeño | | | | | | | | | | | | |
| Manuales de control interno | | | | | | X | | | X | | | X |
| Manual de Selección y Reclutamiento | X | | | | | | | | | | | |
| Manual De auditoria gubernamental | | | | | | X | | | | | | |
| Manual de Procedimientos de compras | | | | | | | | X | | | | |
| Manual de Políticas | | X | X | X | | | | | X | | X | |



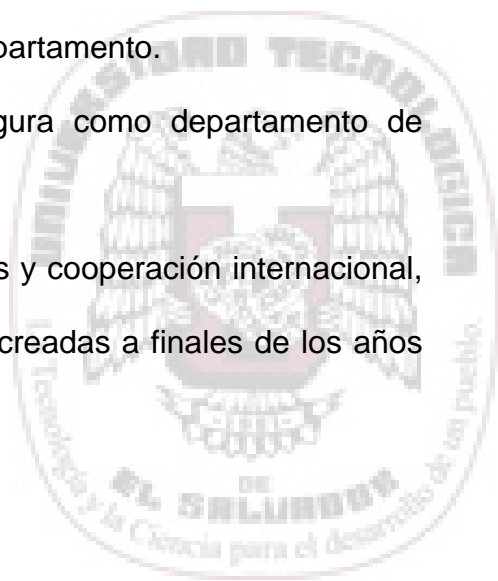
ANÁLISIS DE LOS MANUALES EXISTENTES EN EL INSTITUTO.

MANUAL ORGANIZACIONAL.

De acuerdo a la información recabada y a la observación directa se pudo constatar que la institución cuenta con un manual de organización, que tomo como base una tesis de investigación formulada en la Universidad Centroamericana (UCA)⁵, la cual fue actualizada para el año de 1992, prácticamente dicho manual posee 10 años de no haber sido actualizado por lo que la información que el contiene, solo es utilizada como biblioteca en la unidad staff de recursos humanos y las gerencias de operaciones y financiera. Dicho manual es el mismo mencionado por las tres unidades de la institución, el cual contempla las siguientes diferencias entre otras con respecto a la organización actual de la institución:

- La dirección ejecutiva es llamada gerencia de la institución.
- La unidad Staff de planificación aparece como departamento, el cual de acuerdo a lo mencionado en el manual es una unidad asesora a la gerencia y a pesar de eso se dejo como departamento.
- La unidad staff de recursos humanos figura como departamento de personal.
- No existen las unidades de comunicaciones y cooperación internacional, esto debido a que dichas unidades fueron creadas a finales de los años 90's.

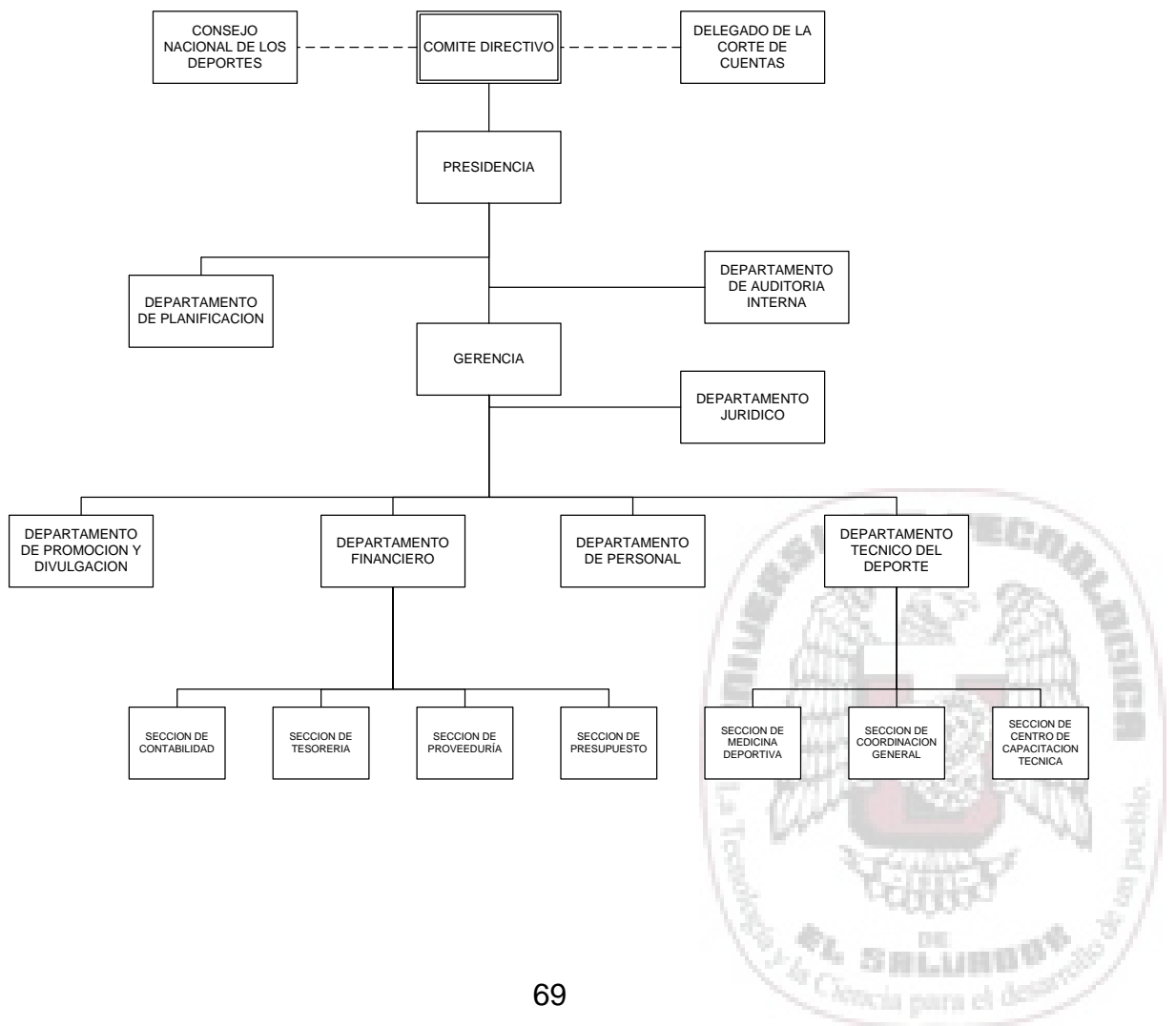
⁵ Avelar Paredes Lidia, Manual de Organización del Instituto Nacional de los Deportes. Febrero 1992



- No figura la gerencia de ingeniería y arquitectura ni siquiera como departamento.

De lo anteriormente mencionado es notoria la desactualización que posee dicho manual, por lo que prácticamente conviene realizarlo nuevamente que actualizar el ya existente.

A continuación se muestra en forma de extracto el organigrama propuesto en dicho manual:



MANUAL DE PUESTOS

Durante la investigación se constató de la existencia de manuales de puestos en las siguientes áreas: Planificación, Gerencia Técnica y Gerencia financiera.

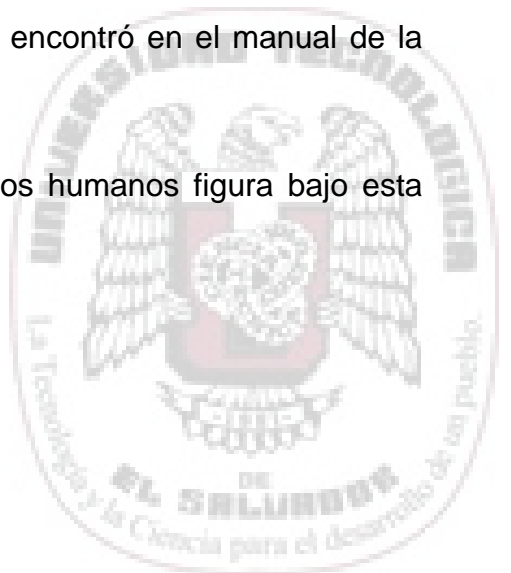
En los tres casos el manual es propio de cada gerencia.

En el caso de la unidad de planificación si se lleva un manual actualizado, debido a que las posiciones existentes solamente suman cuatro, es de hacer notar que actualmente una sola persona realiza , lo que en teoría deben de realizar las cuatro mencionadas, en general si se puede utilizar la información existente y verificar si se pueden integrar dichas posiciones.

Con respecto al Área de la Gerencia Técnica, el manual no se ha actualizado debidamente, ya que en algunos casos solamente se han tachado funciones que no se realizan mas y en otros se han agregado otras simplemente con escritura manual. Dicho manual contempla posiciones como jefe del departamento de ciencias y técnicas aplicadas, el cual en la actualidad ya no existe como tal, ya que se ha integrado al departamento de desarrollo deportivo.

Al igual que lo descrito en la gerencia técnica se encontró en el manual de la Gerencia Financiera.

Como dato adicional el departamento de Recursos humanos figura bajo esta gerencia.(Financiera)



MANUAL DE PROCESOS

Los empleados que expresaron poseer manual de procesos son las áreas de Recursos humanos y Cooperación Internacional, en el caso del primero los entrevistados se referían al mismo Manual de reclutamiento y selección, que dicho sea de paso si describe de una forma clara y coherente todo el proceso de selección e inclusión de personal nuevo dentro de la institución y en el caso de cooperación internacional, el proceso descrito detalla solamente los pasos ha seguir para obtener ayuda de entidades extranjeras.

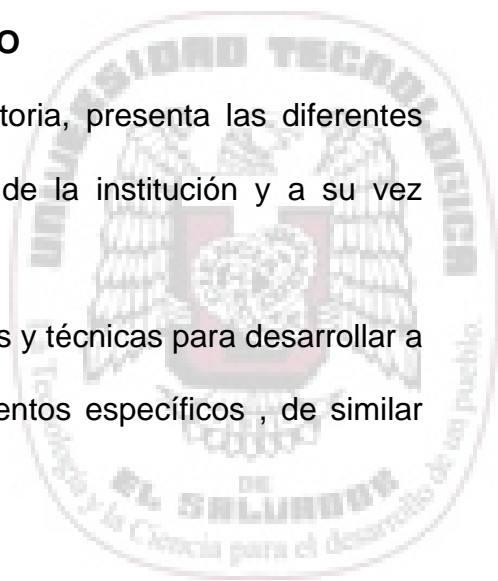
MANUAL DE DESEMPEÑO

Tal y como se muestra en el cuadro ninguno de los departamento ni de los entrevistados dijo conocer o saber que la institución cuente con un manual de desempeño, según lo expresado quizá porque nunca se les ha evaluado su funcionamiento.

MANUAL DE TECNICAS DE CONTROL INTERNO

Este manual para el caso de la unidad de auditoria, presenta las diferentes técnicas de control de los recursos financieros de la institución y a su vez formas de maximizar los recursos de la misma.

Para el caso de la gerencia técnica , denota formas y técnicas para desarrollar a los atletas por medio de programas y entrenamientos específicos , de similar



manera en el área financiera , la cual muestra las formas de maximizar y administrar los recursos financieros,

MANUAL DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL

Este manual viene dado por el ministerio de Hacienda de la República y su objetivo es dotar a las diferentes instituciones gubernamentales de técnicas específicas de auditoria con el objeto de maximizar y fiscalizar de una forma eficiente los recursos de la nación. Este manual es actualizado anualmente por dicho ministerio.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS.

Describe en forma grafica los montos permitidos y las autorizaciones necesarias que se deben de tener, para poder realizar compras dentro de la institución.



PREGUNTA:

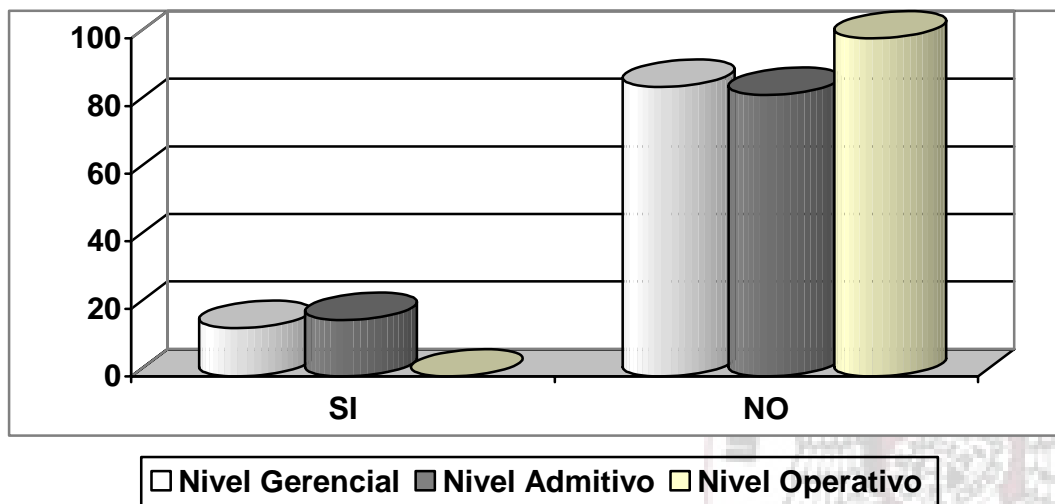
7) ¿Considera que estos manuales están acorde a la realidad actual del instituto o de su departamento?

Objetivo de la pregunta: Verificar la aplicabilidad de dichos manuales dentro de los procesos actuales de la institución y si estos están siendo revisados continuamente .

CUADRO ESTADISTICO

| Porcentaje | Nivel | % | Nivel | % | Nivel | % |
|----------------|-----------|--------------|----------------|--------------|-----------|-------------|
| | Gerencial | | Administrativo | | Operativo | |
| SI | 2 | 14.3 % | 3 | 16.67% | 0 | 0% |
| NO | 12 | 85.7 % | 15 | 83.33% | 3 | 100% |
| TOTALES | 14 | 100 % | 18 | 100 % | 3 | 100% |

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS

De acuerdo a los resultados casi la totalidad del instituto esta conciente, tanto jefes como personal administrativo y operativo , en que los manuales existentes no reflejan la realidad del instituto , debido a diversas causas , las cuales serán analizadas en la siguiente pregunta.

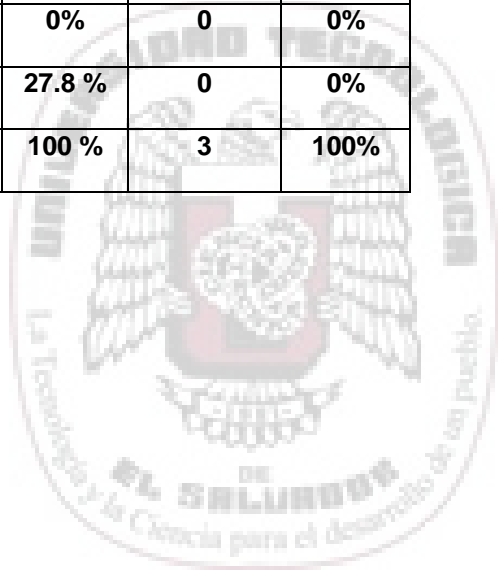
PREGUNTA:

8) ¿ Que considera que le falta a los manuales existentes dentro de la institución?

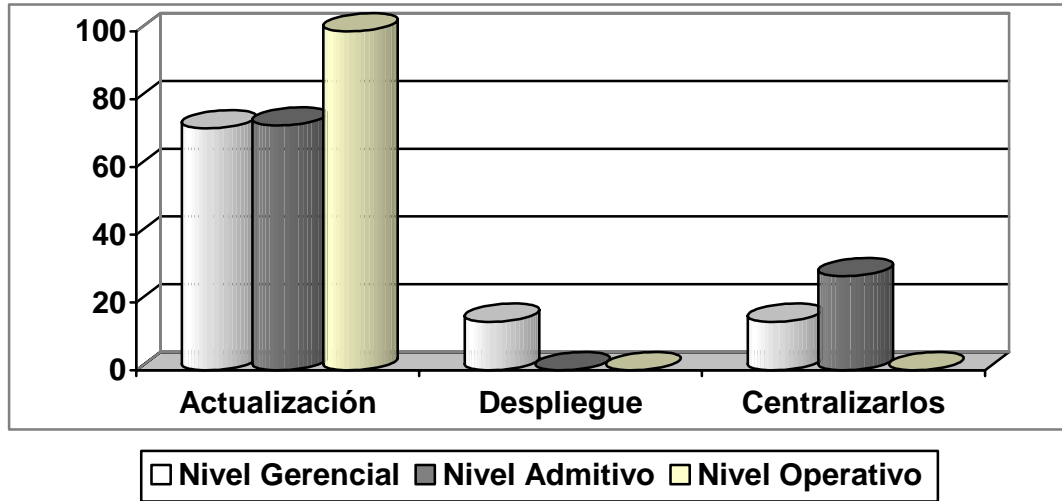
Objetivo de la pregunta: conocer las debilidades de los manuales existentes, para poder realizar mejoras o cambios que ayuden a mejorar el desempeño y procesos dentro de la institución.

CUADRO ESTADISTICO

| Porcentaje | Nivel Gerencial | % | Nivel Administrativo | % | Nivel Operativo | % |
|----------------|-----------------|--------------|----------------------|--------------|-----------------|-------------|
| Actualización | 10 | 71.4 % | 13 | 72.2% | 3 | 100% |
| Despliegue | 2 | 14.3 % | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Centralizarlos | 2 | 14.3 % | 5 | 27.8 % | 0 | 0% |
| TOTALES | 14 | 100 % | 18 | 100 % | 3 | 100% |



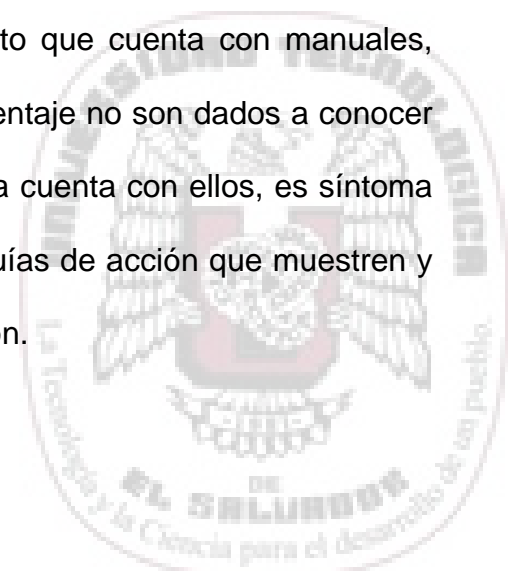
REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS

Si bien es cierto que la institución cuenta con ciertos manuales administrativos, la mayor parte del personal esta consciente en que dichos manuales están totalmente desactualizados, ya que son estudios de mas de cinco años, los cuales fueron realizados en otras condiciones, sumando a esto el rápido crecimiento de la institución, la diversificación de funciones y los cambios constantes administrativamente hablando de personal, posiciones y funciones.

En conclusión por una parte la mitad del instituto que cuenta con manuales, estos están desactualizados o en un menor porcentaje no son dados a conocer , sumándole a esto a que la otra mitad ni siquiera cuenta con ellos, es síntoma de la necesidad de la institución de contar con guías de acción que muestren y estén acorde con la nueva realidad de la institución.



PREGUNTA:

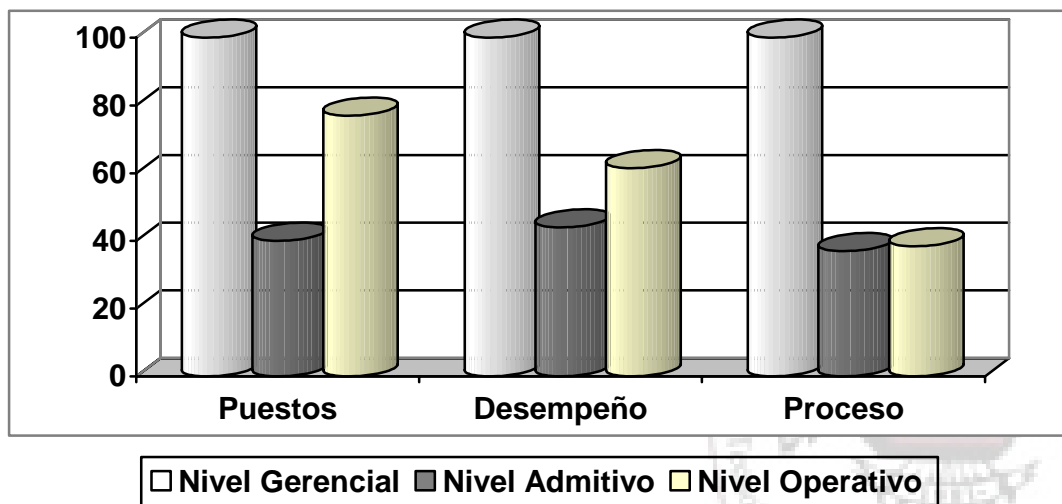
9) ¿Cual o cuales considera que son los manuales, que necesitan ser elaborados o mejorados?

Objetivo de la pregunta: Verificar a través del empleado cuales son los manuales que a su criterio ayudarían a un mejor involucramiento de sus labores y si existen cuales son sus prioridades de mejora en estos.

CUADRO ESTADISTICO

| Porcentaje | Nivel Gerencial | % | Nivel Administrativo | % | Nivel Operativo | % |
|--------------------------|-----------------|-------|----------------------|-----|-----------------|-------|
| Puestos | 22 | 100 % | 18 | 40% | 20 | 77% |
| Desempeño | 22 | 100 % | 20 | 44% | 16 | 61.5% |
| Proceso | 22 | 100 % | 17 | 37% | 10 | 38.4% |
| TOTALES Empleados | 22 | ---- | 46 | --- | 26 | --- |

REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS

Como puede notarse la alta gerencia urge de la mayor cantidad de manuales administrativos, entre los cuales a su criterio y necesidades serian los mas importantes el manual de puestos, desempeño y procesos, para el personal administrativo muestra una pequeña preferencia el manual de desempeño, debido a que este traería beneficios hacia ellos en cuanto a conocimiento de fortalezas y debilidades, percepción de su desempeño, capacitación en las áreas de su trabajo y motivación propia y de la institución.

El personal operativo muestra una mayor tendencia al manual de puestos debido a que necesitan conocer desde donde comienzan y hasta donde terminan sus funciones, así como conocer la valorización de su posición con respecto a las demás existentes.

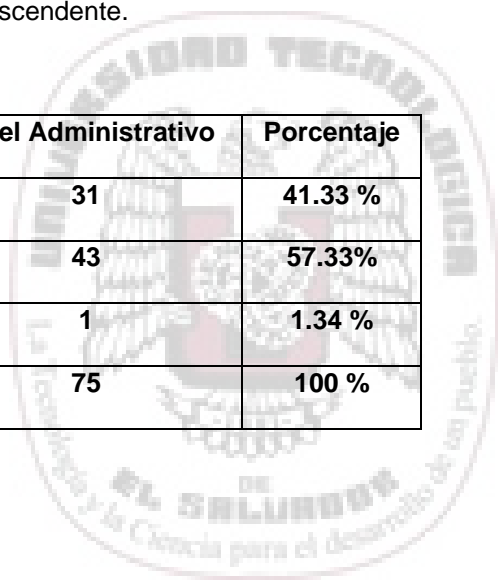
PREGUNTA:

10) ¿Cual es el medio por el cual recibe la comunicación de su jefe ?

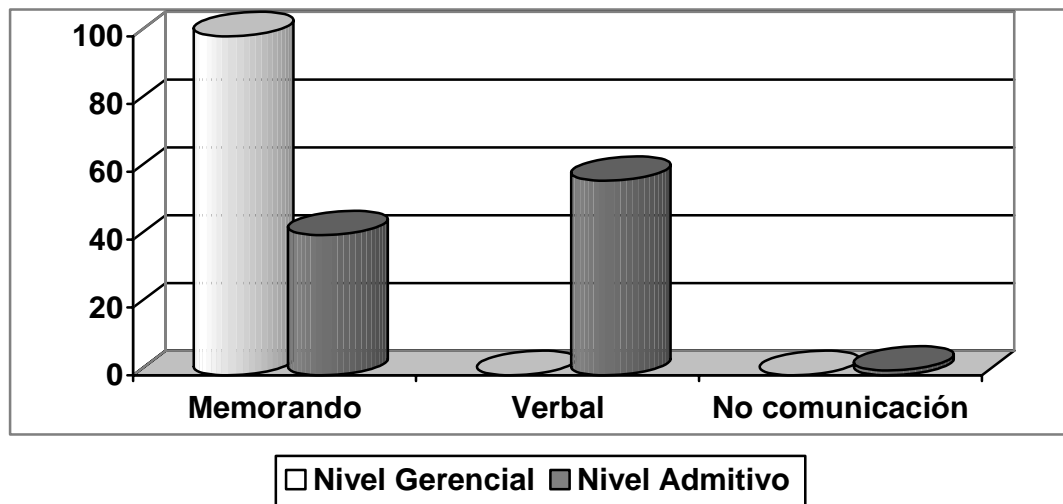
Objetivo de la pregunta: conocer si existe o no comunicación o no entre el jefe y subordinado, el medio utilizado, para corroborar si existe comunicación descendente.

CUADRO ESTADISTICO

| Respuesta | Nivel Gerencial | Porcentaje | Nivel Administrativo | Porcentaje |
|-----------------|-----------------|--------------|----------------------|--------------|
| Memorando | 22 | 100 % | 31 | 41.33 % |
| Verbal | 0 | 0% | 43 | 57.33% |
| No comunicación | 0 | 0 % | 1 | 1.34 % |
| TOTALES | 22 | 100 % | 75 | 100 % |

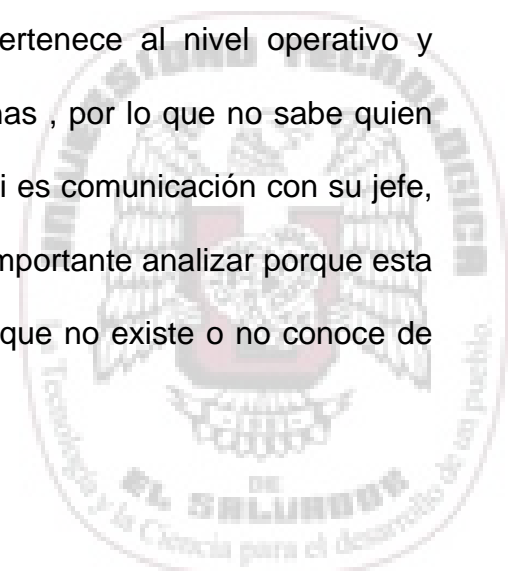


REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS

La mayor parte del personal expresa que existe comunicación y se hace por medio de memorandos , el cual es una herramienta de la comunicación formal y representa un punto muy bueno entro de la institución, aunque dentro del nivel administrativo un porcentaje significativo expresa recibir ordenes de sus jefes verbalmente, lo cual no es parte de una sólida comunicación, por lo que es necesario crear reglas para mejorar la comunicación, en el caso del entrevistado que dijo no tener comunicación pertenece al nivel operativo y expresa que recibe ordenes de diferentes personas , por lo que no sabe quien es su superior y por lo tanto no sabe responder si es comunicación con su jefe, quizá sea un porcentaje muy pequeño , pero es importante analizar porque esta persona no sabe quien es su jefe y es debido a que no existe o no conoce de



manera formal adonde esta dentro del nivel jerárquico , sus canales de comunicación y por lo tanto quienes son sus superiores.

PREGUNTA

11) ¿Que sugerencias , observaciones , recomendaciones y/o propuestas de solución podría mencionar nos , a fin de resolver los problemas anteriormente mencionados y mejorar la situación actual del departamento?

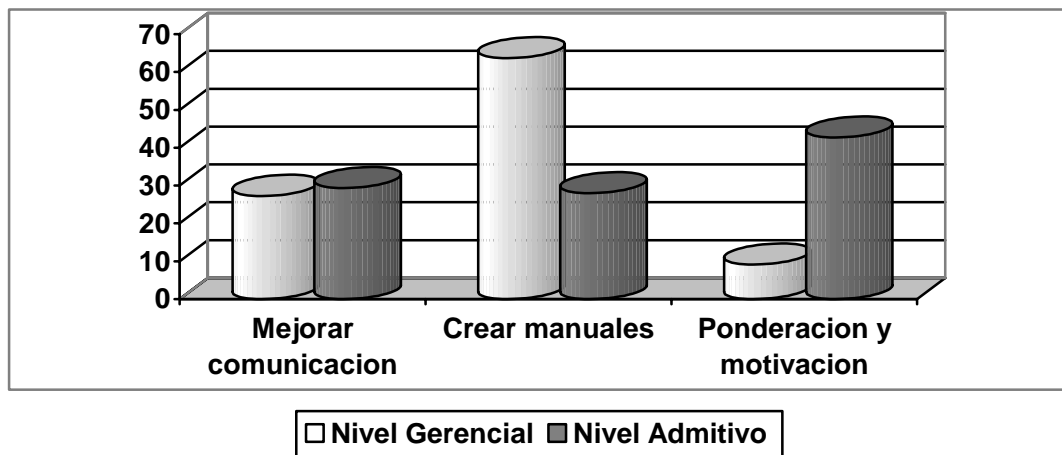
Objetivo de la pregunta: Dejar a criterio del entrevistado y en base su experiencia diaria y problemas que afronta en su trabajo, dar propuestas de mejora con el objeto de realizar una tormenta de ideas para resolver la problemática existente.

CUADRO ESTADISTICO

| Respuesta | Nivel Gerencial | Porcentaje | Nivel Administrativo | Porcentaje |
|--|-----------------|--------------|----------------------|--------------|
| Mejorar comunicación | 6 | 27.27% | 22 | 29.33% |
| Crear manuales que lo orienten | 14 | 63.63% | 21 | 28.00 % |
| Establecer un método de Ponderación y motivación | 2 | 9.10% | 32 | 42.67 % |
| TOTALES | 22 | 100 % | 75 | 100 % |

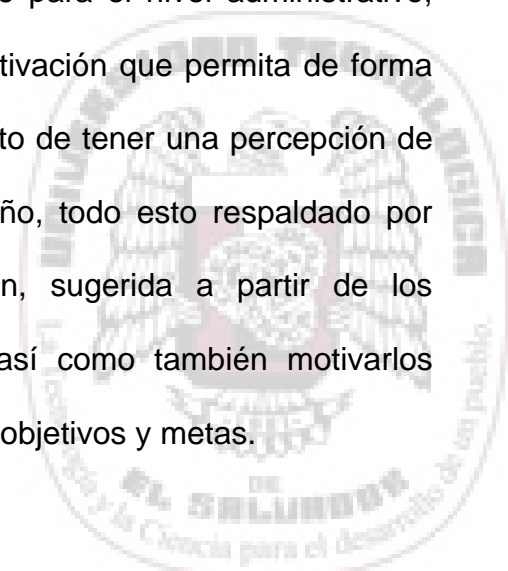


REPRESENTACION GRAFICA



ANALISIS

Esta pregunta resulta ser muy importante, ya que con ella se pretende conocer el sentir general de los empleados, ya que han expresado su sentir sin estar limitados por preguntas concretas, por parte de la alta gerencia se les hace sumamente necesario crear manuales que definan y orienten a la institución, a su vez que este sea un instrumento para mejorar la comunicación, aspecto que como se puede apreciar es de igual importancia para los jefes como para los empleados y finalmente el punto mas importante para el nivel administrativo, que es el crear un método de ponderación y motivación que permita de forma imparcial ser evaluados por sus jefes con el objeto de tener una percepción de los jefes hacia ellos y así mejorar su desempeño, todo esto respaldado por desarrollo personal por medio de capacitación, sugerida a partir de los resultados presentados por dicha evaluación, así como también motivarlos como empleados a seguir mejorando con nuevos objetivos y metas.



7. ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL POR MEDIO DE LA COMPARACION DEL ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO Y LA INVESTIGACION REALIZADA.

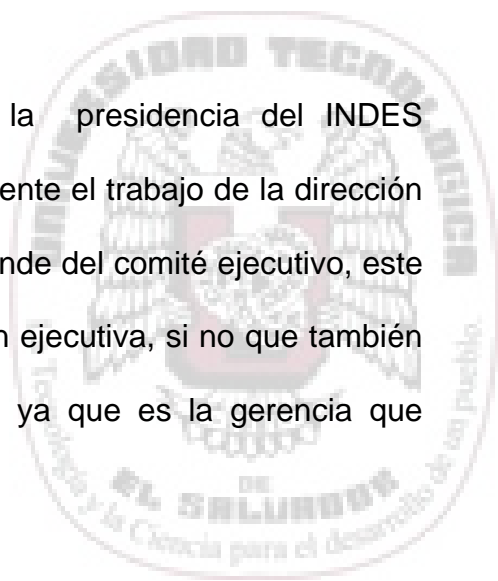
A partir de la investigación realizada y tomando como base el funcionamiento de la institución por medio de su organigrama actual, el cual esta aprobado por el comité ejecutivo, se determina lo siguiente:

7.1 COMITÉ EJECUTIVO

Actualmente el comité ejecutivo es la autoridad superior, encargada de dirigir y administrar el INDES, sus funciones y responsabilidades vienen dadas por la ley general de los deportes del país, es de hacer notar que sus funciones las realiza apoyándose de las demás áreas, llámense gerencias, departamentos y áreas operativas, como ente rector debe asegurarse que todos los objetivos planificados se lleven a cabo y en armonía dentro de toda la institución.

7.2 PRESIDENCIA

De acuerdo al organigrama institucional la presidencia del INDES depende del comité directivo y supervisa directamente el trabajo de la dirección ejecutiva, en la realidad si bien es cierto que depende del comité ejecutivo, este no solamente supervisa directamente ala dirección ejecutiva, si no que también supervisa directamente a la gerencia financiera, ya que es la gerencia que



maneja el presupuesto y los activos de la institución. Tiene a su cargo la función de ejecutar y hacer cumplir las resoluciones del Comité.

7.3 DIRECCION EJECUTIVA

Dirige el funcionamiento correcto y eficaz de todas las dependencias del INDES, así como vigilar que se cumplan todas las políticas deportivas administrativas, financieras dictadas por el Comité Directivo. depende directamente de la presidencia del INDES y a su vez supervisa de forma directa a todas las gerencias y unidades staff.

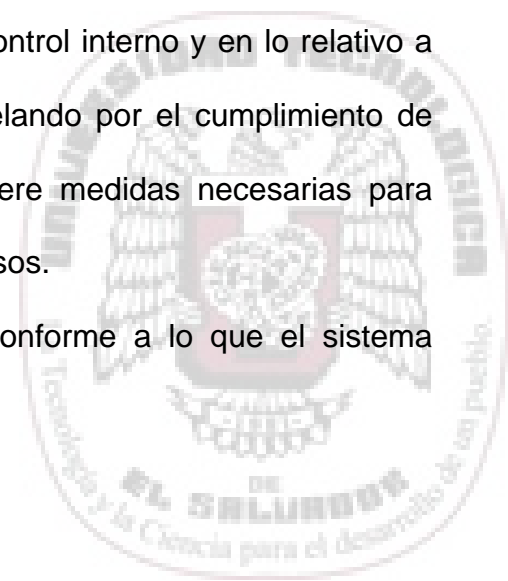
Es de hacer notar que de acuerdo a la estructura actual el departamento de seguridad depende de la gerencia de operaciones, pero en la realidad, el departamento se reporta directamente a la dirección ejecutiva.

7.4 UNIDADES STAFF.

7.4.1 AUDITORIA INTERNA.

Asesora a la dirección ejecutiva en materia de control interno y en lo relativo a las operaciones financieras y administrativas, velando por el cumplimiento de las normas, leyes y reglamentos, además sugiere medidas necesarias para verificar el uso eficiente y económico de los recursos.

Sus funciones de unidad asesora las realiza conforme a lo que el sistema requiere en la actualidad.



7.4.2 PLANIFICACION

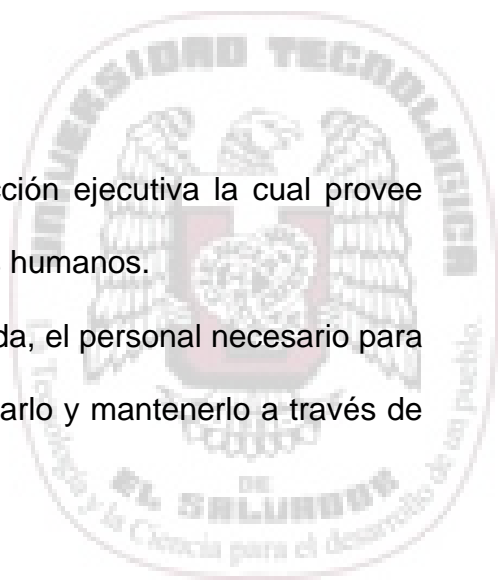
Brinda asesoría a la dirección ejecutiva y demás unidades del instituto, sobre la elaboración de los diferentes tipos de planes y la integración de los mismos, así como también de la elaboración de manuales que sirvan de guía a la institución. De acuerdo a la unidad de Recursos humanos esta unidad debe de contar con cuatro personas, entre ellas el jefe de la unidad, un asistente de la jefatura y dos planificadores, actualmente la unidad solo la conforma una persona la cual es la asistente de la jefatura y es la encargada de velar por las obligaciones de la unidad y de las demás que lo requieran.

Esta es una de las razones por las cuales el instituto no cuenta con manuales generales y actualizados , ya que como se constato esta persona no puede cubrir todas las funciones establecidas, mucho menos el realizar un proyecto de tal envergadura como son los manuales administrativos, otra razón es que en estos momentos no cuenta con el presupuesto para poder subcontratar a una empresa consultora que realice este proyecto, si se esta con la disposición y disponibilidad de integrarlo y mantenerlo.

7.4.3 RECURSOS HUMANOS

Es una unidad asesora que depende de la dirección ejecutiva la cual provee asesoría en materia de administración de recursos humanos.

Uno de sus objetivos es obtener en forma adecuada, el personal necesario para el logro de los objetivos de la institución, desarrollarlo y mantenerlo a través de



mecanismos de estímulos, actualmente esto no se cumple del todo, ya que no existe un mecanismo de evaluación que permita medir las necesidades de desarrollo de todo el recurso humano.

7.4.4 COMUNICACIONES

Asesora y da apoyo a la dirección ejecutiva y a las unidades organizacionales en coordinación, supervisión y control de las actividades de comunicación del instituto, tales como campañas publicitarias, divulgación de información periodística.

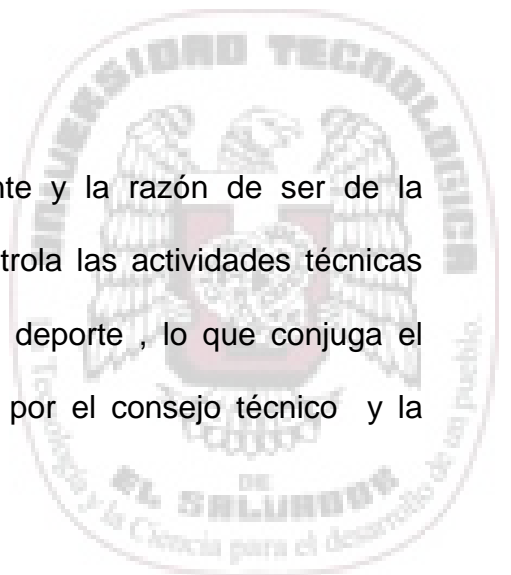
7.4.5 JURIDICO

Brinda Apoyo jurídico con respecto a la interpretación y aplicación de las leyes, reglamentos, decretos, convenios, contratos y demás aspectos de carácter legal necesarios para el desarrollo de la institución

7.5 GERENCIAS

7.5.1 GERENCIA TECNICA

Es la gerencia a nivel jerárquica mas importante y la razón de ser de la institución, ya que planea, organiza, dirige y controla las actividades técnicas deportivas dentro de las políticas nacionales del deporte , lo que conjuga el objetivo principal de la institución, es asesorada por el consejo técnico y la



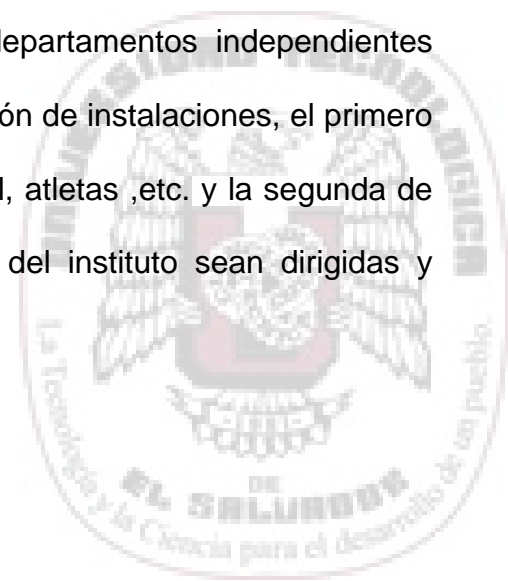
asesoría técnica, además supervisa directamente a los departamentos de medicina deportiva , programación y estadística deportiva, desarrollo deportivo, búsqueda de talento y alto rendimiento , los cuales en conjunto buscan elevar el nivel deportivo del país.

Es de hacer notar que en la presentación organizacional no se incluyen los departamentos operativos del deporte estudiantil, deporte comunal recreativo y las jefaturas existentes de acuerdo a las zonas geográficas del país.

7.5.2 GERENCIA DE OPERACIONES

Es la encargada de coordinar y realizar todas las actividades de logística y mantenimiento dentro de la institución.

La gerencia de operaciones dentro del esquema organizacional depende de la dirección ejecutiva y supervisa directamente a los departamentos de seguridad, servicios generales y mantenimiento, aunque anteriormente se menciona que el departamento de seguridad en la actualidad depende directamente de la dirección ejecutiva y no de esta gerencia; además el departamento de servicios generales en realidad esta formado por dos departamentos independientes entre si , los cuales son Transporte y administración de instalaciones, el primero encargado de la logística de traslado de personal, atletas ,etc. y la segunda de velar porque todas las instalaciones propiedad del instituto sean dirigidas y conservadas de la mejor manera.



Además dentro de la gerencia se constato que existe un departamento de inventarios que no esta contemplado en el esquema organizacional y que depende de la gerencia y que su función es administrar los materiales y activos de los tres departamentos anteriormente mencionados, por lo que se debe considerar como un departamento asesor a la gerencia.

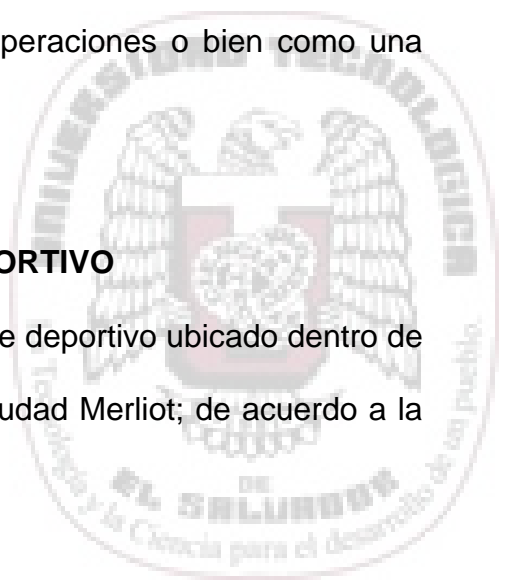
7.5.3 GERENCIA FINANCIERA.

Es la gerencia encargada de coordinar, dirigir, gestionar y supervisar , las actividades financieras y administrativas del ciclo presupuestario institucional en forma integrada e interrelacionada velando por el cumplimiento de las normas y reglamentos definidos por el comité ejecutivo.

De esta gerencia dependen las secciones de presupuesto, contabilidad, tesorería e informática financiera, actualmente la gerencia conserva las posiciones dadas en el organigrama institucional, a pesar que el área de informática si bien es cierto presta gran parte de su apoyo al área financiera, también lo hace para el resto de la institución, por lo que se debería de considerar como un departamento del área de operaciones o bien como una unidad asesora.

7.5.4 GERENCIA ALBERGUE DEPORTIVO

Es la encargada de administrar y dirigir el albergue deportivo ubicado dentro de las instalaciones del polideportivo , ubicado en Ciudad Merliot; de acuerdo a la



información recabada , es de hacer notar que este en realidad no funge como gerencia sino mas bien es un departamento a nivel operativo y es utilizado cada vez que el país es anfitrión de juegos deportivos a nivel regional o internacional, actualmente es dirigido por el mismo director ejecutivo, lo que indica que dicha gerencia no debiese existir como tal.

7.5.5 GERENCIA DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

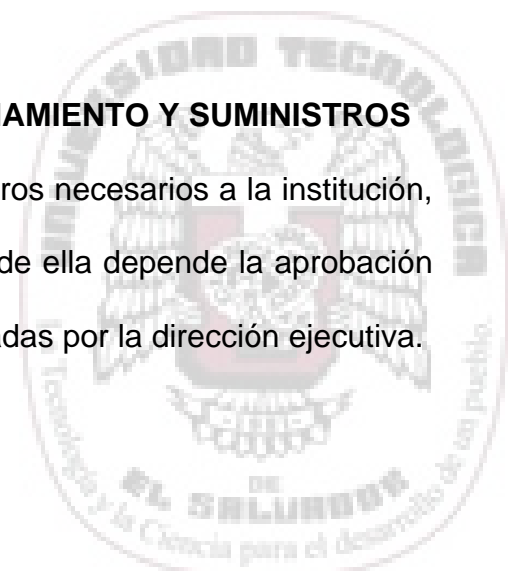
Es la gerencia encargada de la supervisión, mantenimiento y remodelación de las instalaciones existentes, así como también se encarga de realizar las licitaciones necesarias para nuevos proyectos de infraestructura.

Depende directamente de la dirección ejecutiva, y supervisa a los departamentos de diseño y supervisión, los cuales se encargan de evaluar planos y supervisar los proyectos nuevos y de remodelación de la infraestructura a cargo de la supervisión.

Su función es meramente de coordinación y supervisión de los proyectos adjudicados a empresas subcontratadas.

7.5.6 GERENCIA DE APROVISIONAMIENTO Y SUMINISTROS

Es la gerencia encargada de proveer los suministros necesarios a la institución, tanto al área administrativa, así como operativa, de ella depende la aprobación de cada una de las compras previamente autorizadas por la dirección ejecutiva.



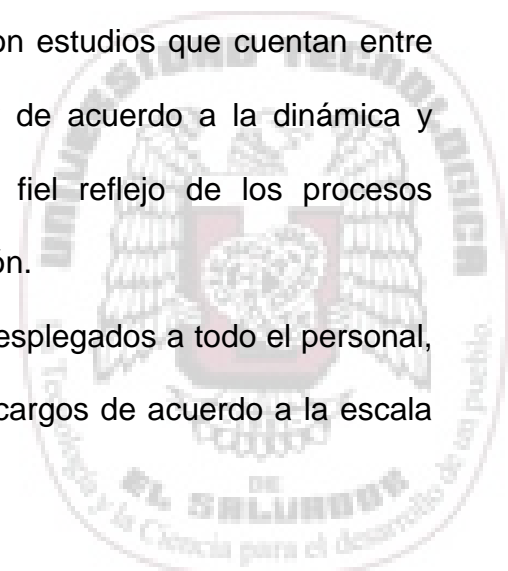
Además es la encargada de administrar el almacén de suministros, esta gerencia esta conformada por el gerente de suministros, asistente de la gerencia, colaboradores administrativos y el jefe del almacén.

Es de hacer notar que el área operativa de almacén de suministros de esta sección no figura en el organigrama institucional actual.



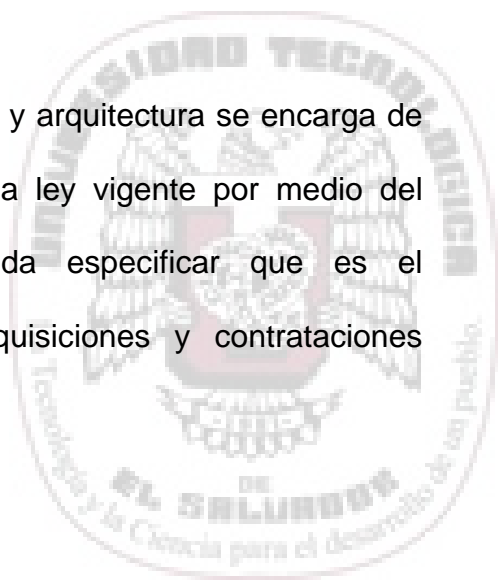
8. DIAGNOSTICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN.

- El instituto cuenta con un organigrama oficialmente establecido, el cual es diferente a la realidad, lo cual origina conflictos para quienes tiene la intención de considerarlo como guía de sus operaciones
- De acuerdo a lo investigado, dentro del personal técnico-administrativo y profesional, afirman que la institución cuenta con algunos manuales administrativos específicamente para ciertos departamentos y áreas staff, pero así mismo carece de manuales generales que engloben la totalidad de la organización y que orienten en el desempeño de sus funciones y que muchas veces se utilizan guías o reglamentos propios de la institución para guiarse. Tales como la ley general de deportes, manuales de procesos internos, etc.
- Si bien es cierto existen algunos manuales administrativos dentro de los diferentes departamentos y áreas staff, estos según lo expresado están en su mayoría desactualizados, ya que son estudios que cuentan entre 15 y 5 años de haber sido realizados, y de acuerdo a la dinámica y crecimiento de la institución ya no son fiel reflejo de los procesos llevados a cabo actualmente en la institución.
- Además los manuales existentes no son desplegados a todo el personal, es decir no fluye la información hacia los cargos de acuerdo a la escala



jerárquica de nivel inferior, esto se puede constatar en las preguntas 1, 3 y 5 las cuales muestran que de acuerdo baja el nivel profesional dentro de la institución menor conocimiento de los objetivos de la institución, así como también de normas que rigen la institución existen.

- La institución tiene algunas deficiencias en cuanto a proporcionar, todos los elementos necesarios a sus empleados para desempeñar a cabalidad sus actividades. Entre estas deficiencias están: Materiales y equipo de oficina, herramientas de trabajo, materiales de limpieza, recursos técnicos y en muchas ocasiones se carece del elemento humano necesario, en conclusión se cuenta muchas veces , únicamente con lo mínimo y no con lo necesario.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, gran parte del personal conoce los objetivos de la institución en forma verbal, aunque afirma no tener conocimiento claro de ellos, esta ultima observación es mas notoria conforme el cargo va bajando a las área mas operativas, muchas veces el objetivo mencionado es conocido por el rubro de la institución que son los deportes en el país.
- Si bien es cierto , la gerencia de ingeniería y arquitectura se encarga de los procesos de licitación de acuerdo a la ley vigente por medio del departamento de diseño, se recomienda especificar que es el equivalente a la UACI (Unidad de Adquisiciones y contrataciones institucionales) que dicha ley exige.



- La mayoría del personal afirma recibir órdenes únicamente de su jefe inmediato; pero también existe un porcentaje significativo que expresa haber recibido órdenes de más de un jefe para realizar sus actividades.
- De la totalidad del personal de la institución, el mayor porcentaje de ellos brindo muy buenas recomendaciones para mejorar una serie de deficiencias que existen actualmente, lo cual significa que la mayor parte del personal tiene buena voluntad de mejorar la calidad del trabajo.
- El flujo de comunicación que existe, en la mayor parte de ocasiones es de forma descendente, es decir desde el nivel superior hasta el nivel inferior.
- Finalmente existe conciencia dentro de toda la institución de que se necesitan guías claras y actualizadas que describan sus deberes, responsabilidades y funciones dentro de sus cargos, así como también están de acuerdo en que se necesita un método que les permita ser evaluados de manera imparcial, con el objeto de detectar causas que estén frenando el desarrollo tanto personal como de organización.

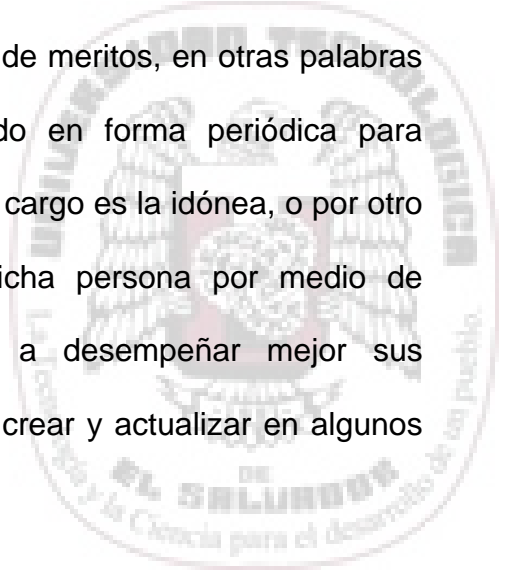


RECOMENDACIONES

- Diseñar y prepara un organigrama real y actualizado de la institución, como base de análisis, con vistas a presentar una organización consistente con los objetivos que se desean alcanzar.

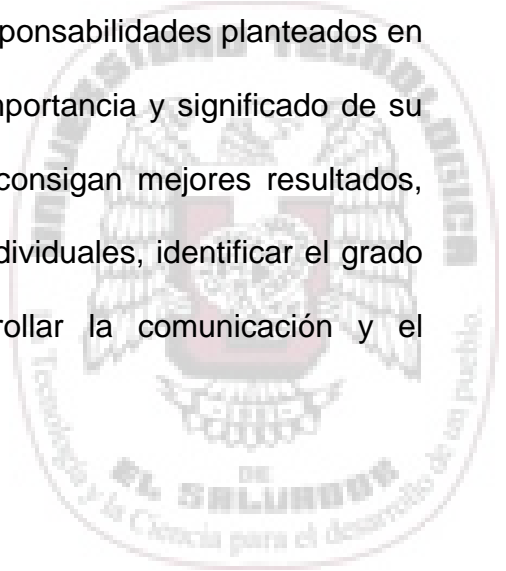
Es indispensable que para corregir sistemáticamente estos problemas, no solo se adopte la organización mas eficiente, sino que también se establezcan mecanismos de actualización, que la adapten a las condiciones dinámicas en las que se desenvuelve el instituto, a medida que se vayan presentando los cambios.

- Crear un manual general y actualizado de puestos, para poder seleccionar adecuadamente al personal que entra a la institución, así como también evaluar al personal en base a requisitos y características tanto personales como técnicas y así poder ubicarlo en un cargo adecuado que vaya de acuerdo a sus conocimientos y experiencias, con el fin de no sub-utilizar el recurso humano nuevo y el que se posee.
- Realizar análisis de puestos y clasificación de meritos, en otras palabras evaluar el desempeño de cada empleado en forma periódica para determinar si la persona que desempeña el cargo es la idónea, o por otro lado si la institución puede ayudar a dicha persona por medio de instrucciones y nuevos conocimientos a desempeñar mejor sus conocimientos. De ahí que se recomienda crear y actualizar en algunos



departamentos que lo poseen un manual de descripción de puestos, con el propósito de que el personal tenga conocimiento en forma escrita de todas las tareas que le corresponden desempeñar de acuerdo al puesto asignado, y de esta manera aspirar a otras funciones dentro del instituto si considera que puede llenar los requisitos exigidos también.

- Diseñar e implementar un manual de organización, con el propósito de brindar orientación a jefes y empleados, para que cumplan en forma optima con el trabajo asignado en cada uno de los cargos que conforman la institución.
- Dar a conocer las políticas y objetivos tanto generales como específicos en forma escrita y verbal. A través de la gerencia y transmitirlos a las diferentes jefaturas y que esto fluya a todos y cada uno de los empleados, con el objeto de lograr una mayor concientización e identificación de los empleados en relación a la institución.
- Diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño hacia todos los empleados de la institución , a partir de los objetivos propios de cada área y partiendo de sus deberes y responsabilidades planteados en el manual de puestos , para clarificar la importancia y significado de su puesto de trabajo, estimularlos para que consigan mejores resultados, valorar objetivamente las contribuciones individuales, identificar el grado de adecuación a sus puestos , desarrollar la comunicación y el



conocimiento con su superior inmediato y finalmente conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.

- Mantener y velar por la mejora continua tanto de procesos, formas, manuales y métodos de trabajo dentro de la institución, para poder estar cada vez más cerca de la mayor eficiencia posible dentro de la institución y así poder ser ejemplo dentro de las organizaciones homologas dentro de los diferentes países del área.

