



**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA
INGENIERIA INDUSTRIAL**



TEMA:

**“DISEÑO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN, PUESTOS, PROCESOS
Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO. CASO PRÁCTICO INDES”**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

VICTOR MANUEL HERNANDEZ REYES

ELISEO JOSE ROVIRA DUKE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

NOVIEMBRE, 2002

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.



PÁGINA DE AUTORIDADES

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. LUIS RICARDO NAVARRETE
DECANO

JURADO EXAMINADOR

ING. ALEX EMILIO CARCAMO
PRESIDENTE DEL JURADO

ING. MARIO ERNESTO CARBAJAL
PRIMER VOCAL

ING. AUGUSTO ANTONIO VILLALTA
SEGUNDO VOCAL

NOVIEMBRE, 2002

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.



DEDICATORIA

En primer lugar, doy gracias a Dios y a la Virgen María porque gracias a ellos, puedo en este momento compartir la alegría de este triunfo.

Muy especialmente a mi mamá por su esfuerzo y confianza, ya que sin ella nunca hubiese llegado a este momento, este triunfo es nuestro gorda.

A mi Papá porque estoy seguro que desde hace mucho tiempo que esta allá arriba, ha sido ese apoyo y fortaleza espiritual que me ha permitido llegar hasta este día, se que debes de estar muy contento, porque este era tu sueño.

A mis hermanas y a mi novia por su comprensión y por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas.

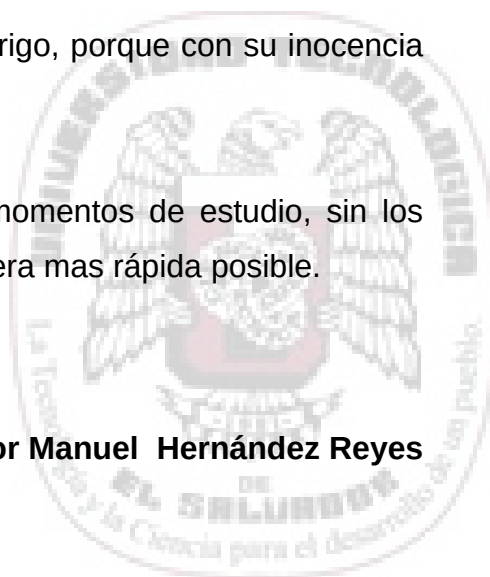
A mi hermano, por su ayuda y porque se que muy pronto vas a lograr este triunfo también.

Muy especialmente a mi abuelita, porque se que este triunfo ha sido una de sus mayores alegrías.

A mis tres lindos sobrinos: Alejandra, Patty y Rodrigo, porque con su inocencia y ganas de vivir ,me dieron la fortaleza de seguir .

A mis amigos, que me ayudaron en todos los momentos de estudio, sin los cuales no hubiera alcanzado esta meta de la manera mas rápida posible.

Víctor Manuel Hernández Reyes



AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por darme la fortaleza y la oportunidad de realizar uno de mis sueños mas deseado culminando la carrera con éxito.

Les agradezco a mi padre Felipe y madre Margarita por el apoyo que me brindaron desde el inicio de mi carrera.

A mi hermana Isis por su colaboración, guía y atención durante la defensa.

A mi novia Gerardina Martínez por ayudarme durante el proceso de graduación, así como también para la preparación de la defensa de la tesis.

A la Sra. Ángela Virginia Martínez que con mucho cariño nos dio la facilidad para contactar a la Alta Administración del INDES para poder realizar el estudio.

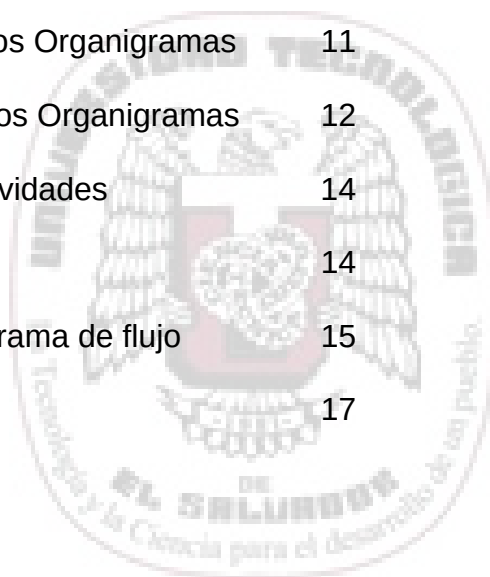
Y a todos los empleados del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES), que con gusto nos dieron toda aquella información y colaboración para poder realizar la investigación.

Eliseo José Rovira Duke.



INDICE

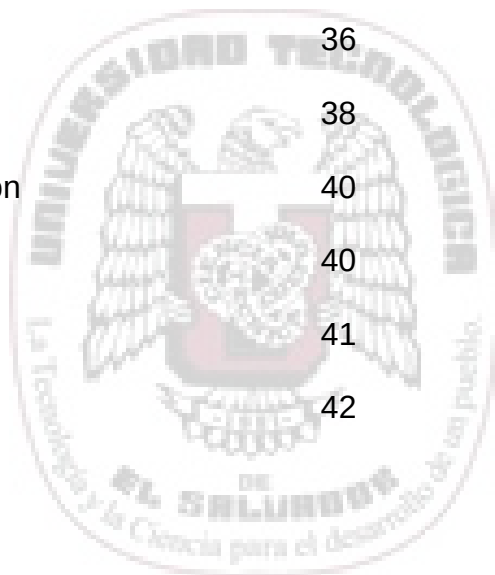
INTRODUCCION	i
CAPITULO I. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	1
1. Antecedentes Problemáticos	1
2. Marco Teórico	3
2.1. Teoría General de Sistemas	3
2.2. Características de los Sistemas	3
2.3. Elementos de un Sistema	5
2.4. Sistemas de Información	7
2.5. La Organización	8
2.6. Importancia de la Organización	9
2.7. Principios de la Organización	9
2.8. Técnicas y Herramientas de la Organización	10
2.8.1 Organigramas	10
2.8.1.1. Concepto	11
2.8.1.2. Ventajas de los Organigramas	11
2.8.1.3. Desventajas de los Organigramas	11
2.8.1.4 Clasificación de los Organigramas	12
2.8.2. Cuadro de Distribución de Actividades	14
2.8.3. Flujograma de Actividades	14
2.8.3.1. Técnicas de diagrama de flujo	15
2.9. Los Manuales Administrativos	17



2.9.1. Concepto	17
2.9.2. Objetivos de los Manuales	17
2.9.3. Importancia de los Manuales	18
2.9.4. Contenido de los Manuales	18
2.9.5. Clasificación de los Manuales	19
2.9.6. Ventajas y limitaciones de los Manuales	19
2.10. Manual de Organización	20
2.10.1. Concepto	20
2.10.2. Importancia del Manual de Organización	21
2.10.3. Propósitos del Manual de Organización	22
2.10.4. Estructura del manual de Organización	22
2.11. Manual de Descripción de Puestos	23
2.11.1. Concepto	23
2.11.2. Importancia del Manual	24
2.11.3. Propósito de los Manuales de Descripción de Puestos	24
2.11.4. Estructura del Manual de Descripción de Puestos	25
2.12. Manual de Procedimientos	25
2.12.1. Concepto	25
2.12.2. Ventajas del Manual de Procedimientos	26
2.12.3. Estructura del Manual de Procedimientos	26



2.13.	Manual De Evaluación del Desempeño	27
2.13.1.	Evaluación del Desempeño	28
2.13.2.	Ventajas del Manual de Desempeño	28
2.13.3	Ciclo del Desempeño	29
2.13.4.	Aplicación de los Manuales de Desempeño	30
2.13.5.	Proceso	32
2.13.6.	Fase de Diseño	33
2.13.7.	Fase de Implementación	34
2.13.8.	Fase de Aplicación	34
2.13.9.	Fase de Desarrollo	35
2.13.10.	Tipos de Evaluación del Desempeño	35
2.13.10.1.	Por Enfoques	35
2.13.10.2.	Por evaluación de la persona	35
2.13.10.3.	Por Evaluación de Resultados	36
2.13.10.4.	Por enfoque Mixto	36
2.13.11.	Criterios para realizar la evaluación de Desempeño	36
2.13.12.	Método de Evaluación	38
2.13.13.	Cuestionario de Evaluación	40
3.	Administración Deportiva	40
3.1.	El Deporte Educativo	41
3.2.	El Deporte Recreativo	42



4.	Marco Legal	42
4.1.	Ley General de los Deportes de El Salvador	42
4.1.1.	Del objeto de la Ley	42
4.1.2.	De la Política Deportiva	42
4.2.	Ley de adquisiciones y contrataciones de la admón pública	43
4.2.1.	Del objeto de la Ley	43
4.2.2.	Establecimiento de la UACI	43
4.2.3.	Del jefe de la UACI	43
4.2.4.	Relación UACI- UFI	43

CAPITULO II. INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA SOBRE EL USO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN EL PERSONAL DEL INDES. 44

1.	Objetivos de la investigación	44
1.1.	Objetivo General	44
1.2.	Objetivos Específicos	45
2.	Antecedentes Históricos de los Deportes en El Salvador	46
2.1.	Antecedentes generales el INDES	47
2.2.	Organigrama Actual del INDES	49
3.	Ámbito de la Investigación	50
3.1.	Determinación del Universo	50
3.2.	Selección de la Muestra	51
3.2.1.	Tipo de muestreo	51
3.2.2.	Cálculo de la Muestra	52
4.	Metodología de trabajo utilizada en la Investigación	53
5.	Recopilación de la información	55

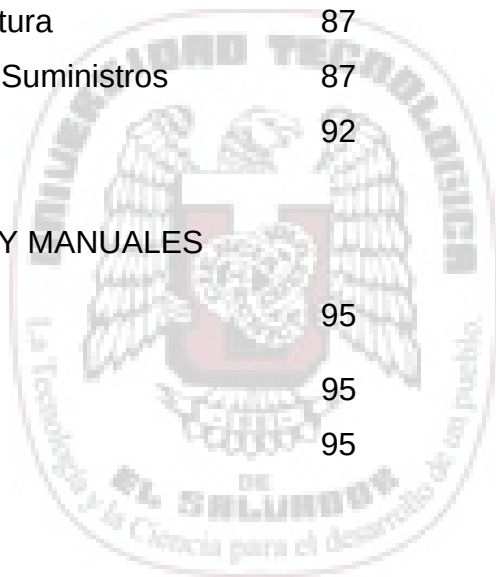


5.1.	Investigación documental	55
5.2.	Entrevistas	55
5.3.	Cuestionarios	56
5.4.	Observación directa	56
6.	Descripción de los resultados Obtenidos en la Investigación	56
7.	Análisis del Sistema Actual por medio de la Comparación del Organigrama del instituto y la Investigación Realizada	81
7.1.	Comité Ejecutivo	81
7.2.	Presidencia	81
7.3.	Dirección Ejecutiva	82
7.4.	Unidades Staff	82
7.4.1.	Auditoria Interna	82
7.4.2.	Planificación	83
7.4.3.	Recursos Humanos	83
7.4.4.	Comunicaciones	84
7.4.5.	Jurídico	84
7.5.	Gerencias	84
7.5.1.	Gerencia Técnica	84
7.5.2.	Gerencia de Operaciones	85
7.5.3.	Gerencia financiera	86
7.5.4.	Gerencia de albergue Deportivo	86
7.5.5.	Gerencia Ingeniería y Arquitectura	87
7.5.6.	Gerencia Aprovisionamiento y Suministros	87
8.	Recomendaciones	92

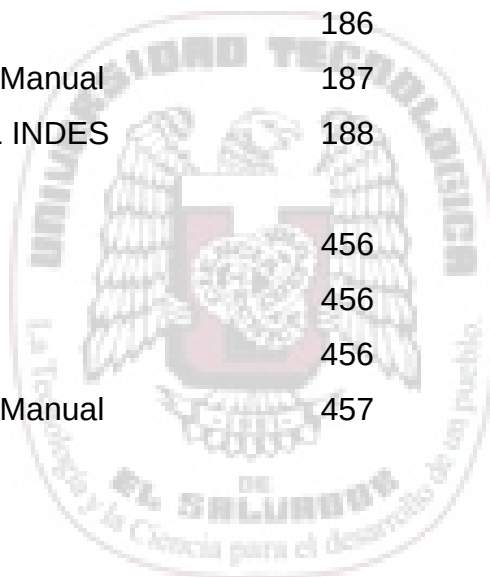
CAPITULO III. PROPUESTA ORGANIZACIONAL Y MANUALES

ADMINISTRATIVOS DEL INDES 95

1.	Objetivos de la Propuesta	95
1.1.	Objetivo General	95



1.2.	Objetivos Específicos	96
1.3.	Alcances y Limitaciones del Presente Capítulo	97
1.4.	Organigrama Propuesto del INDES	99
1.5.	Mejoras propuestas al Organigrama de la Institución	100
1.5.1.	Presidencia	100
1.5.2.	Dirección ejecutiva	100
1.5.3.	Unidades Staff	101
1.5.4.	Gerencias	101
1.5.4.1.	Gerencia Técnica	101
1.5.4.2.	Gerencia de Operaciones	102
1.5.4.3.	Gerencia Albergue Deportivo	102
1.5.4.4.	Gerencia Suministros	103
1.5.4.5.	Gerencia de Ing. Y Arquitectura	103
2.	MANUAL DE ORGANIZACION	104
2.1.	Objetivo del Manual de Organización	104
2.2.	Objetivos Específicos	104
2.3.	Alcances y limitaciones del Presente Manual	105
	PROPUESTA MANUAL DE ORGANIZACION DEL INDES	106
3.	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	186
3.1.	Objetivo del Manual de Puestos	186
3.2.	Objetivos Específicos	186
3.3.	Alcances y limitaciones del Presente Manual	187
	PROPUESTA MANUAL DE PUESTOS DEL INDES	188
4.	MANUAL DE PROCESOS	456
4.1.	Objetivo del Manual de Procesos	456
4.2.	Objetivos Específicos	456
4.3.	Alcances y limitaciones del Presente Manual	457



	PROPUESTA MANUAL DE PROCESOS DEL INDES	459
5.	MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	528
5.1.	Objetivo del Manual de Desempeño	528
5.2.	Objetivos Específicos	528
5.3.	Alcances y limitaciones del Presente Manual	529
	PROPUESTA MANUAL DE DESEMPEÑO DEL INDES	531
6.	RECOMENDACIONES	600
	BIBLIOGRAFIA	602
	GLOSARIO DE TERMINOS	605
	ANEXOS	608



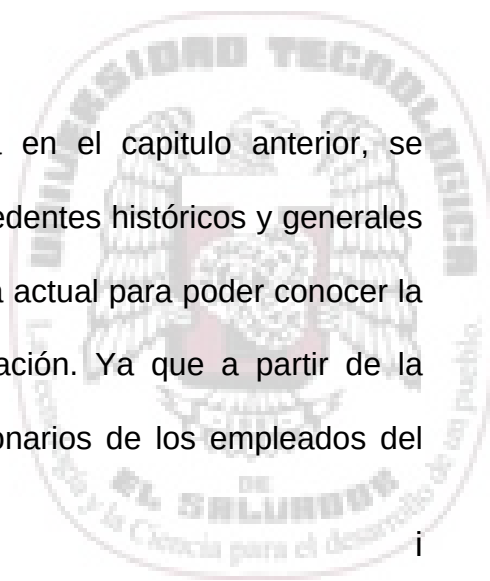
INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado es una investigación realizada en el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, esta inducido a cubrir las necesidades actuales de la Institución.

Esta hecho de tal manera que el lector pueda encaminarse en el texto comprendiendo cada fase sin perder el enfoque de la investigación. Esta dividido en tres capítulos que son los siguientes:

En el capitulo uno se establece el marco teórico y conceptual donde se expone los antecedentes problemáticos de la institución para poder conocer cual es el rubro de este, así como sus objetivos y problemas. También se describe los conceptos que serán las herramientas a utilizar en toda la investigación, ya que en este capitulo se determina la base teórica para poder desarrollar la investigación del trabajo de grado.

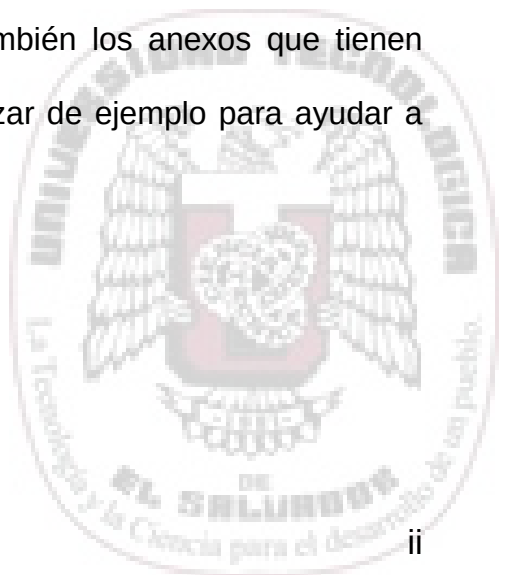
Ya teniendo la base teórica como herramienta en el capitulo anterior, se procede a desarrollar en el capitulo dos los antecedentes históricos y generales de la Institución, así como también el organigrama actual para poder conocer la determinación de la población sujeta a investigación. Ya que a partir de la cantidad de muestras recopiladas por los cuestionarios de los empleados del



INDES, se procede a tomar de los resultados de la investigación para realizar un análisis por cada resultado obtenido para así determinar cuales son los problemas mas básicos que necesitan solucionar, para poder seguir en su desarrollo como una empresa que vela por los deportistas del El Salvador.

En el capitulo tres tiene como propósito establecer una propuesta organizacional, por medio del diseño de manuales administrativos que describan la estructura y organización del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, su efecto en la mejora de los procesos, el desempeño dentro de la institución y desarrollo del personal. De tal manera que los manuales mas esenciales y básicos para la solución, están como propuesta: El Manual de Organización, Manual de Descripción de Puestos, Manual de Procesos y el Manual de Desempeño.

También este trabajo de investigación cuenta con un Glosario después del capitulo tres, para que si algún concepto no esta claro lo puede encontrar al final para una mejor comprensión. Así como también los anexos que tienen documentación que sirven para enriquecer y utilizar de ejemplo para ayudar a tener una mejor idea del trabajo de investigación.



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 necesarias 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;

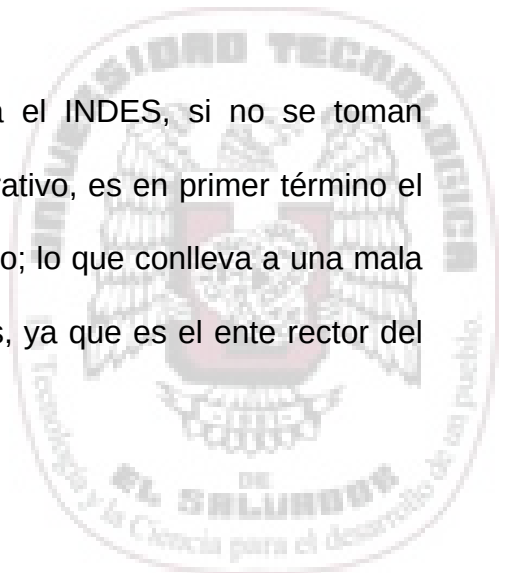
Para poder cumplir con estos objetivos, se hace necesario poseer líneas de acción y procedimientos bien documentados que conlleven a ellos, así como también de una definición clara del tipo de vías de comunicación a utilizar, para establecer un trabajo en conjunto en la organización.

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 amporen 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

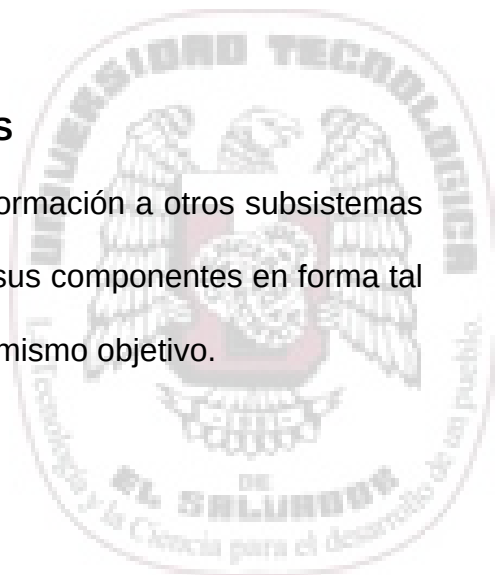
Un sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común. Visto de una forma macro, un sistema es como una empresa en donde sus componentes- Mercadotecnia, ventas, embarque, contabilidad, personal, producción, etc. trabajan juntos, e interactúan recíprocamente 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.

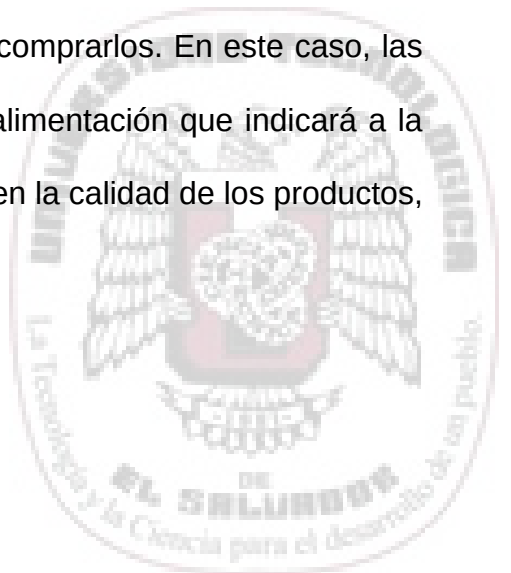


El elemento control está relacionado con la naturaleza de los sistemas. Los sistemas trabajan mejor si se encuentran bajo control cuando operan bajo niveles de desempeño aceptables, los cuales son denominados estándares y contra los cuales se compara el nivel de desempeño.

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.

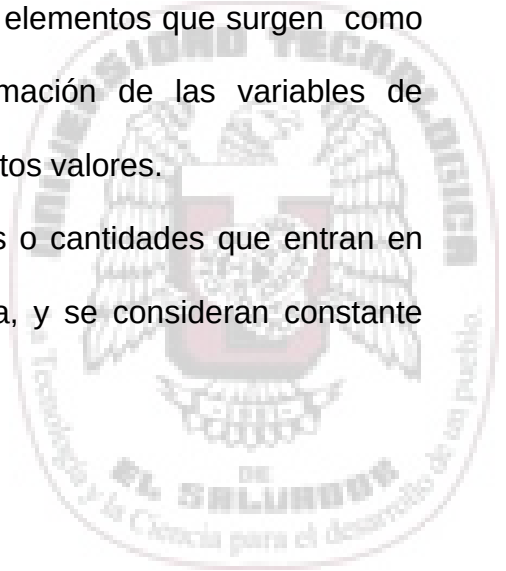


Esta forma de visualizar los sistemas ayuda en la toma de decisiones ya que a través de la actividad de control se detecta donde es necesario realizar mejoras al sistema.

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.

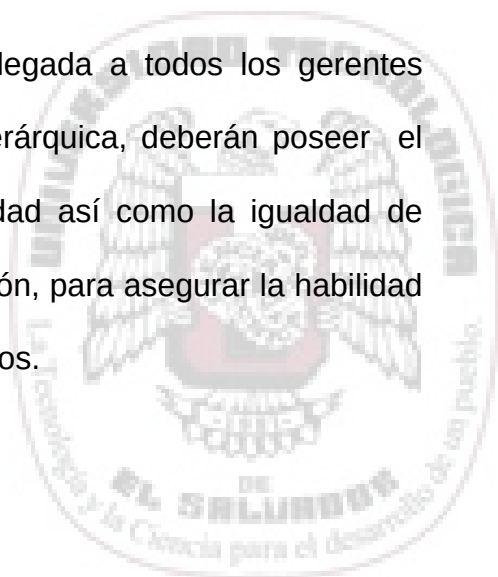


2.6 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

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.

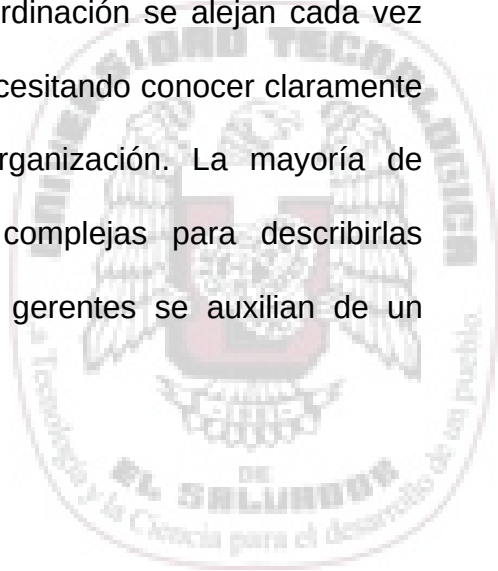


- **Principio de la Paridad de Autoridad Responsabilidad:** La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que implique la autoridad delegada, ni deberá ser menor.
- **Principio de la Unidad de Mando:** Cuanto más completas sean las relaciones de autoridad de un individuo con un sólo superior, 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 demasiados 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.

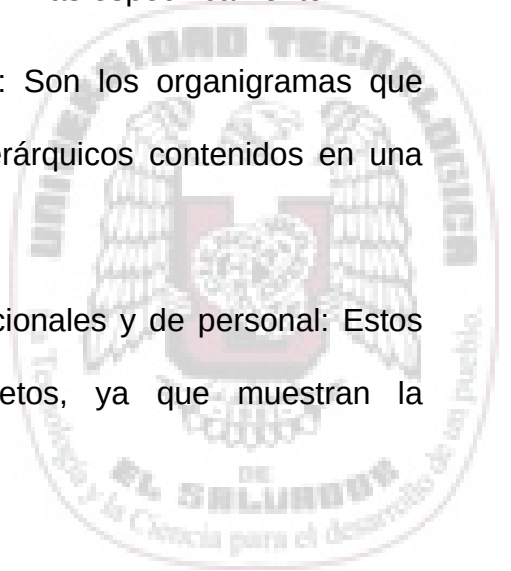


- No señalan las relaciones informales de la organización, ni sus canales de comunicación sin los cuales no podría funcionar con eficiencia.
- Revelan información que a la empresa no le conviene que sepan los empleados cómo el hecho de poder deducir el status y el poder.

2.8.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

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

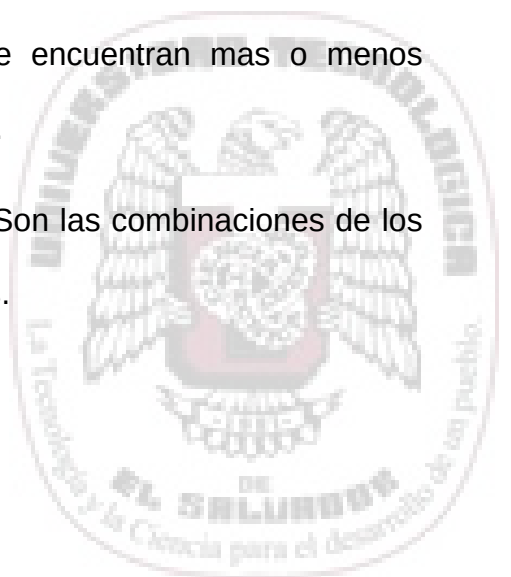
- Organigramas informativos y analíticos: Son los que presentan toda la información relacionada con cada uno de los puestos.
- Organigramas generales y parciales: Los organigramas generales son los que dan una visión general y vaga de la organización, de ellos dependen los parciales que toman parte de 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.

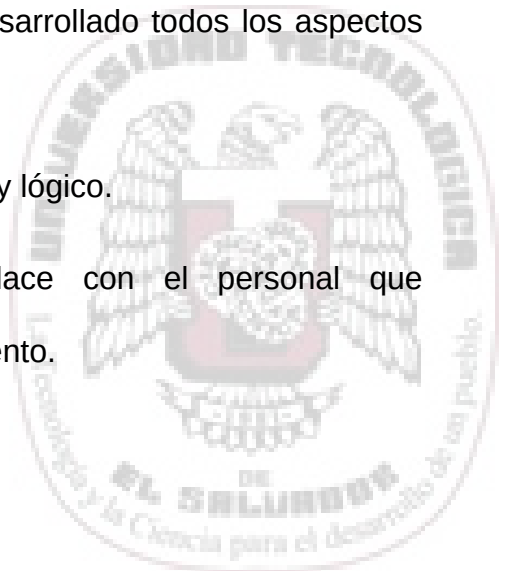
2.8.2 CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES

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.

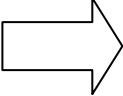


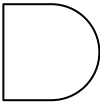
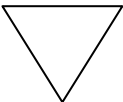
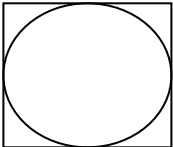
Los diagramas de flujo son la representación gráfica de un procedimiento administrativo. A través del diagrama de flujo puede graficarse cualquier situación administrativa u operativa, representa en forma objetiva para mostrar procedimientos.

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:

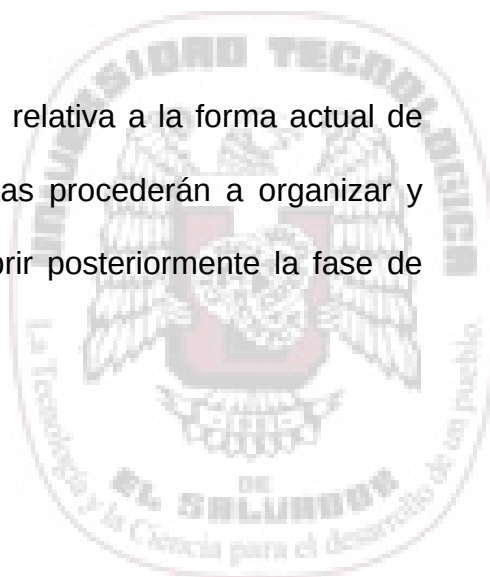
Símbolo	Definición	Descripción
	Operación	Realizar determinada actividad como: Escribir, documentos, hacer cálculos, firmar, etc.
	Transporte	Es realizar actividades que signifiquen traslado como: llevar, entregar, etc.

	Inspección	Consiste en actividades que requieran observación y análisis , tales como: Revisar documentos, analizar informes, etc.
	Demora	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.
	Archivo	Significa el depósito definitivo o temporal de documentos en archiveros o bodegaje de materiales.
	Operación e Inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.

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

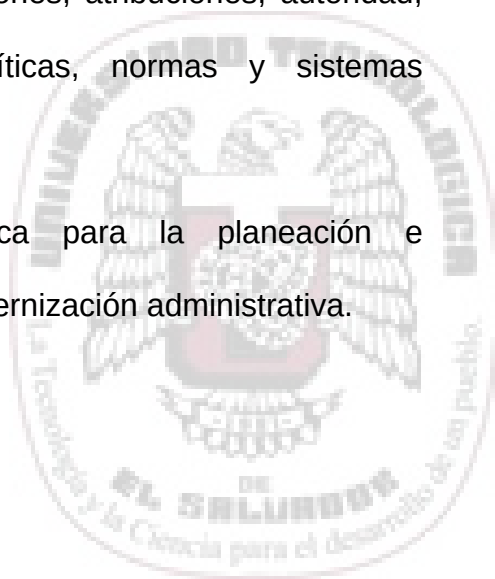
Se considera un manual administrativo, aquel cuerpo sistemático de información que contiene indicaciones básicas sobre la manera en que el personal de una empresa, desarrolla conjunta y separadamente el trabajo que se le ha asignado en forma escrita, creado con el fin de dar a conocer a la dirección 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.

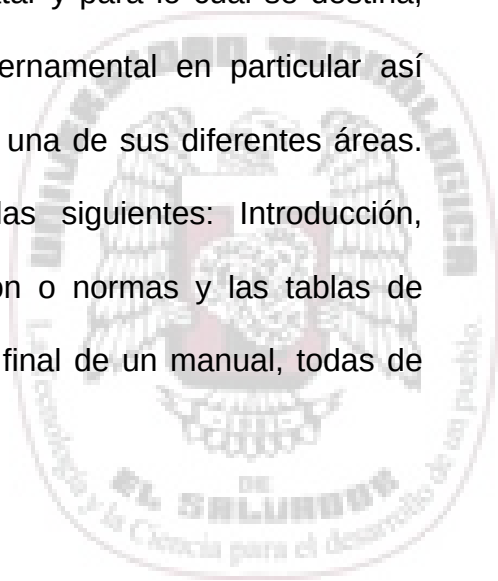
2.9.3 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES

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:

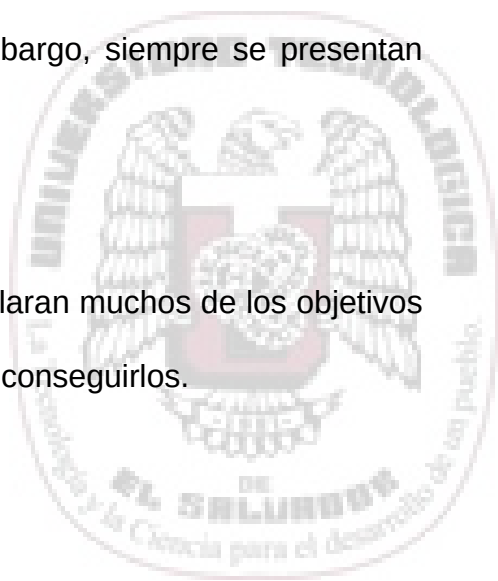
- Manual de Organización.
- Manual de Descripción de Puestos.
- Manual de Procedimientos.
- Manual de Políticas.
- Manual de Rendimiento.

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

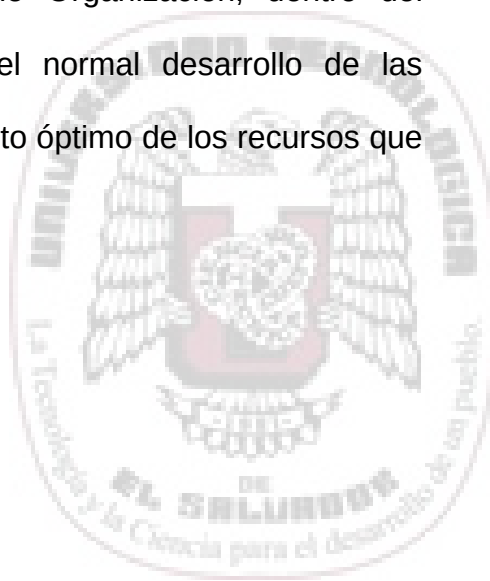


para la administración, por cuanto contiene en forma ordenada y explícita, las responsabilidades de cada cargo, sus funciones y la conexión apropiada entre todos los puestos y unidades de la organización.

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.



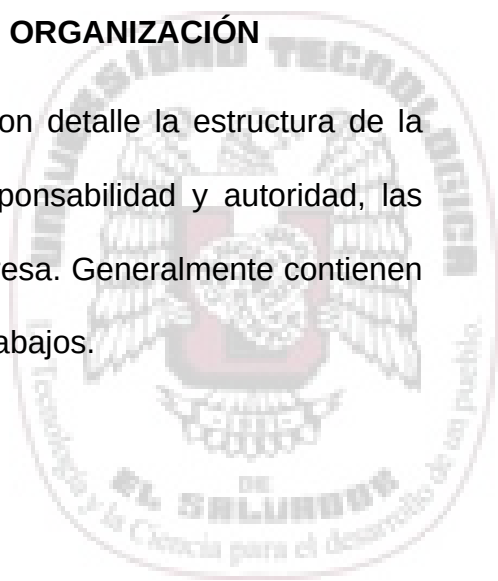
2.10.3 PROPÓSITOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

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:

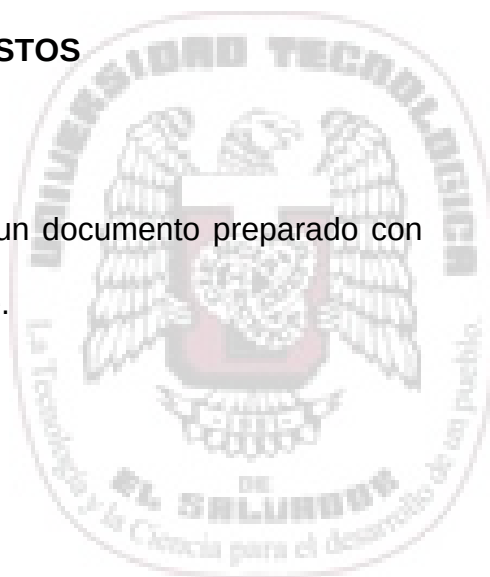
- Identificación.
- El índice o contenido.
- El prólogo y/o Introducción.
- Antecedentes históricos
- Legislación o base legal
- Atribuciones.
- Estructura orgánica.
- Organigrama.
- Funciones.
- Manual de Descripción de Puestos.

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.



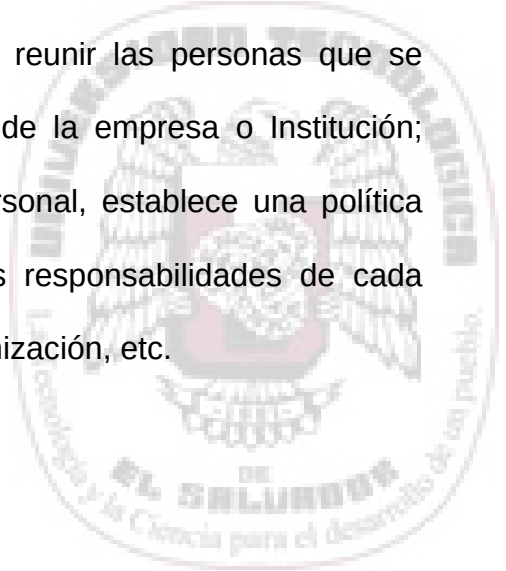
Describe los deberes, responsabilidades y el equipo necesario para el desarrollo de las actividades en cada puesto.

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:

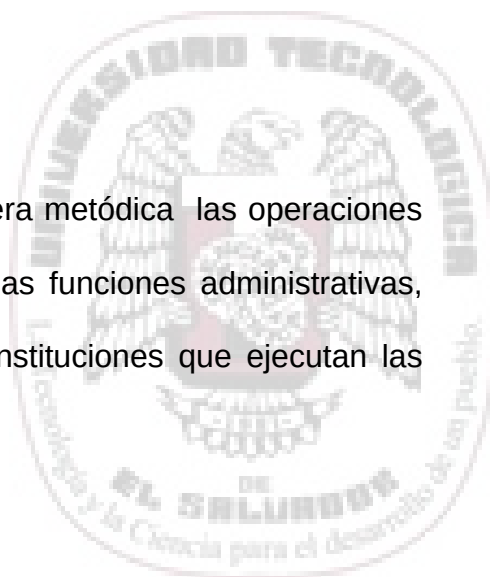
- Identificación.
- Relaciones de autoridad.
- Propósitos del puesto.
- Funciones generales.
- Funciones específicas.
- Responsabilidad
- Comunicación.
- Especificaciones del puesto.

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



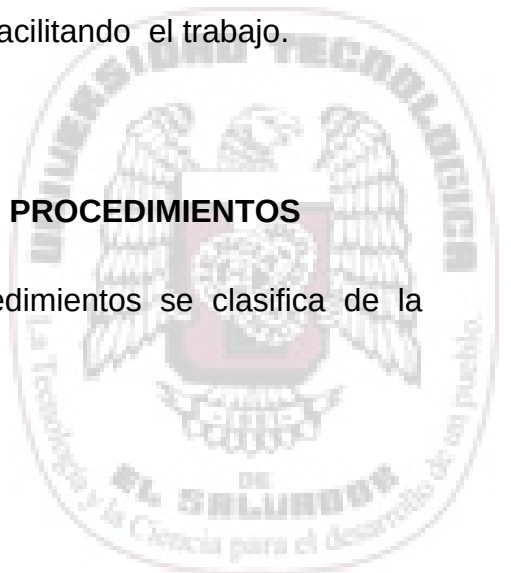
acciones y los respectivos formularios que tienen que ser manejados por cada uno de los que intervienen en el procedimiento.

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:



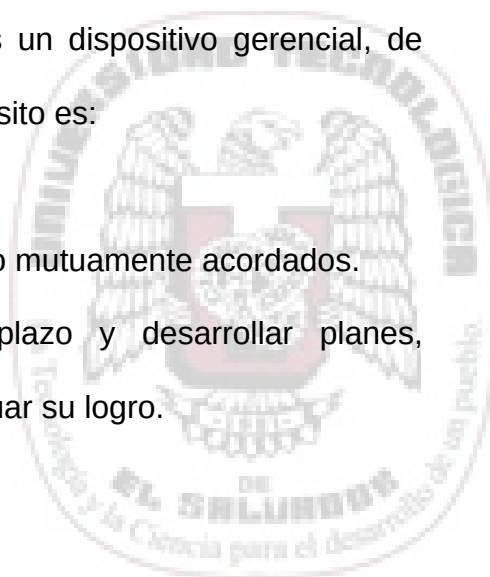
- Identificación.
- Índice o contenido.
- Prologo y/o introducción.
- Objetivo de los procedimientos.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Responsables.
- Normas de operación.
- Conceptos.
- Procedimientos.
- Formularios o impresos.

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.

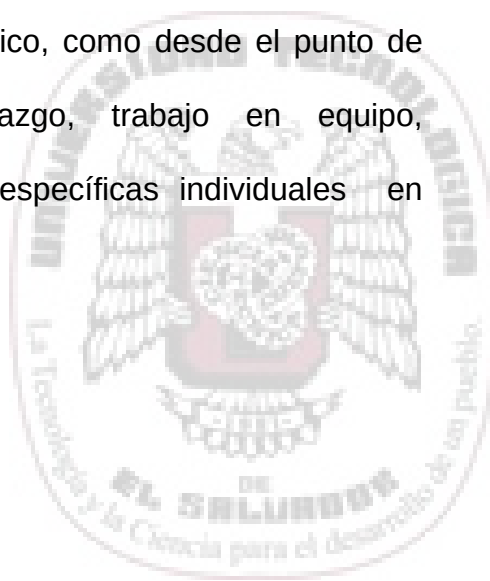
a) **Selección.**

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.

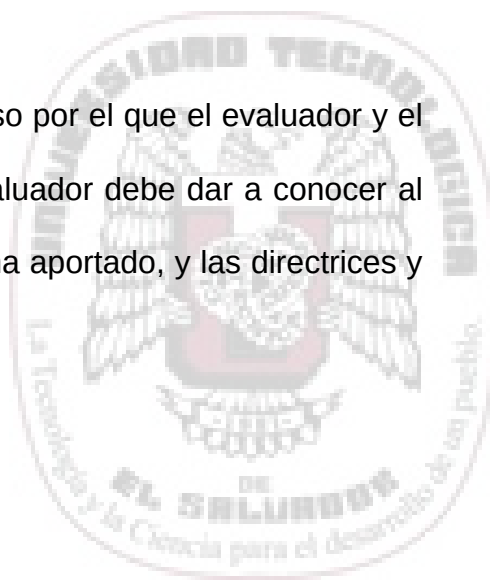
Facilita, en lo relativo al rendimiento, la observación del grado de adecuación de la persona al puesto. De hecho como ocurre en los equipos, hay momentos en los cuales el valor de una persona no se llega a aprovechar porque esta en un puesto inadecuado en el que no se puede desplegar al máximo todas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

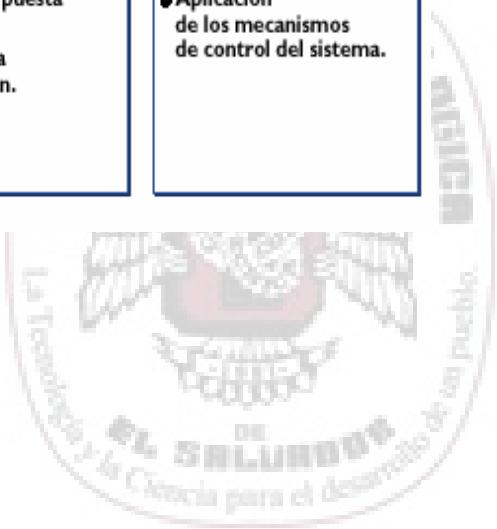
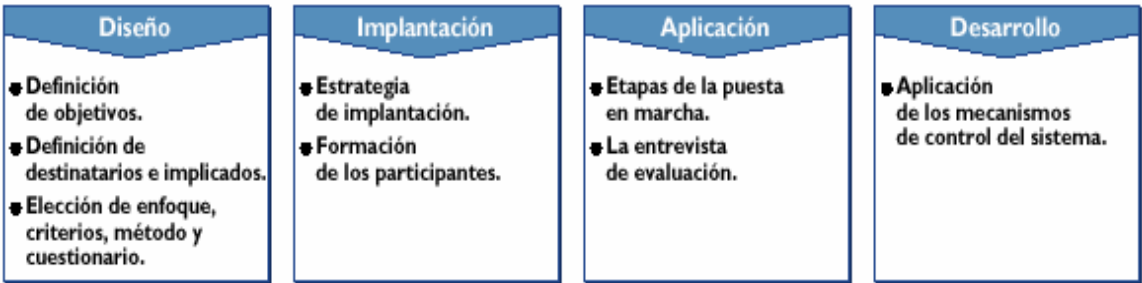
La recompensa a través del reconocimiento de los evaluados favorablemente y el apoyo y la guía para mejorar que se aporta a los evaluados desfavorablemente son un mecanismo que puede facilitar la motivación de los trabajadores de cualquier organización.

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.



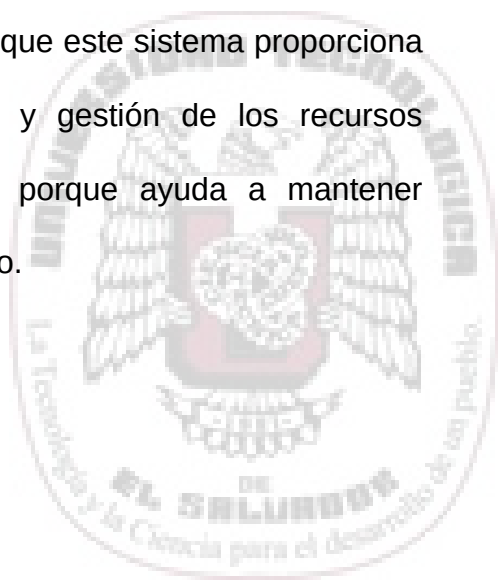
2.13.6 FASE DE DISEÑO

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

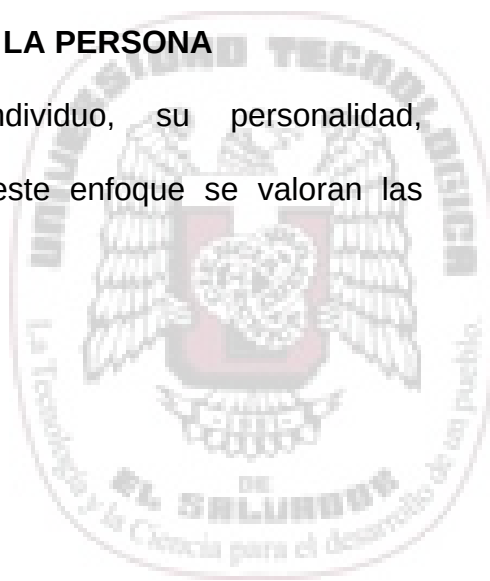
2.13.10.1 POR ENFOQUES

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.



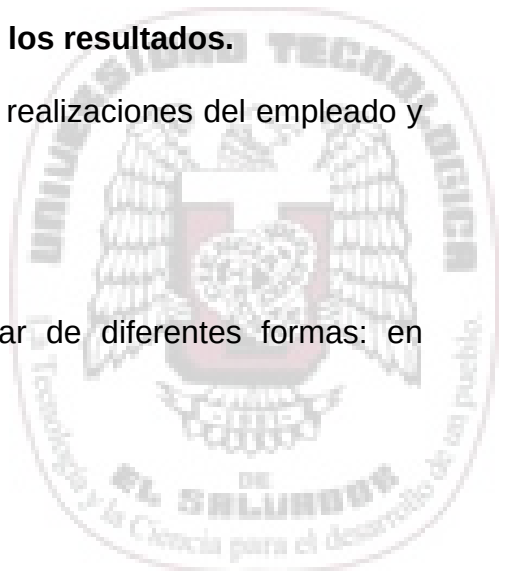
- Que sean concretos y bien definidos.
- Que sean criterios que puedan observarse y no deban ser puestos.
- Que sean claramente diferentes unos de otros.
- Deben ser importantes en todos los puestos de la empresa.
- Algunos criterios deberán hacer referencia a las siguientes actitudes:
 - Capacidad de 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:



<u>Evaluación abierta</u>	
Evaluación por clasificación	Evaluación por distribución determinada
• Compara el rendimiento de los trabajadores	• Distingue tres tipos de empleados
• Criterios conocidos solo por el evaluador	• Condiciona al evaluador
• Es subjetiva	

2.13.13 CUESTIONARIO DE EVALUACION

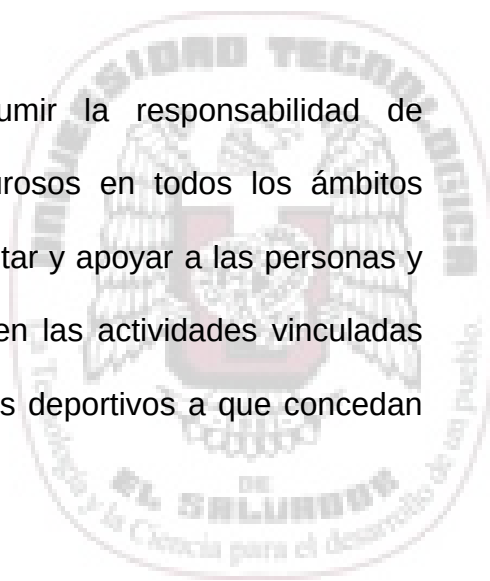
Es un formulario que sirve de soporte para el sistema de evaluación del desempeño, el cual es imprescindible cuando la empresa quiere recopilar todos los datos para su posterior.

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



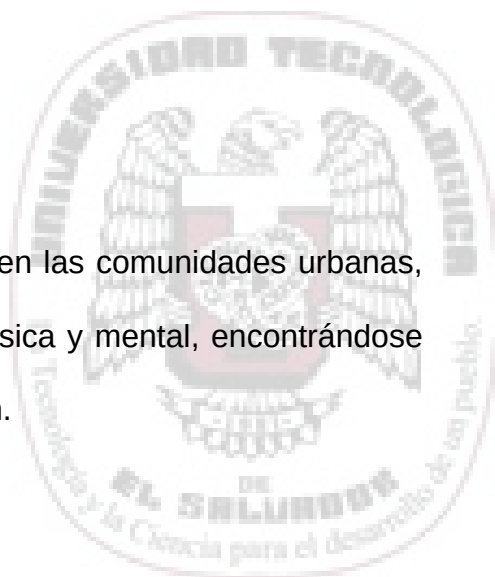
importancia primordial a la promoción del deporte y a la deportividad en los programas escolares de formación deportiva; Apoyar cuantas iniciativas estén destinadas a promover la deportividad entre los jóvenes, y animar a las instituciones a que concedan prioridad a este objeto; Alentar, en los ámbitos 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

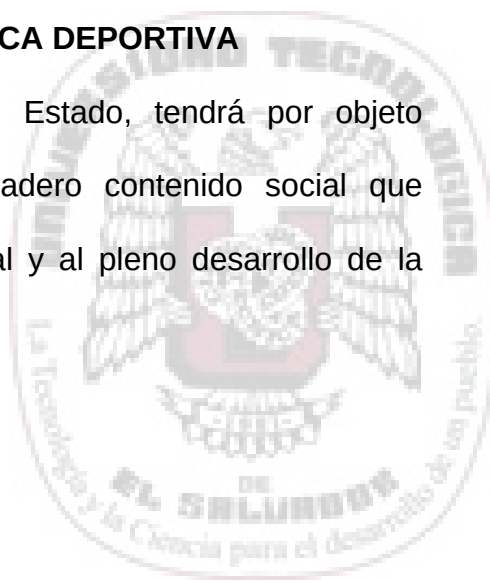
Art. 1. - La presente Ley tiene por objeto:

- 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.



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.

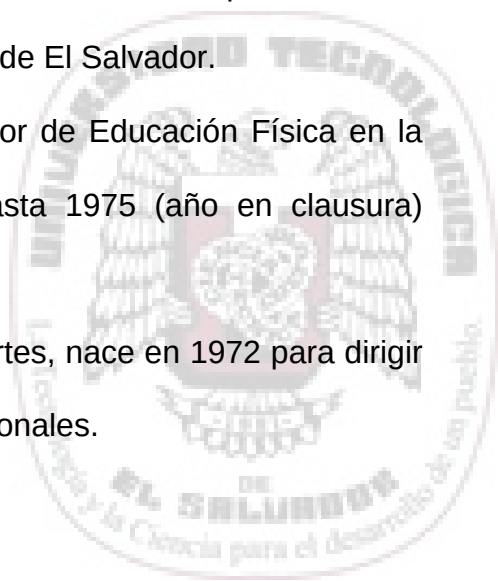
En Mayo de 1939 la Asamblea Legislativa emite un decreto fundando la Dirección General de Educación Física para dar atención a la escolaridad y población en general.

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".

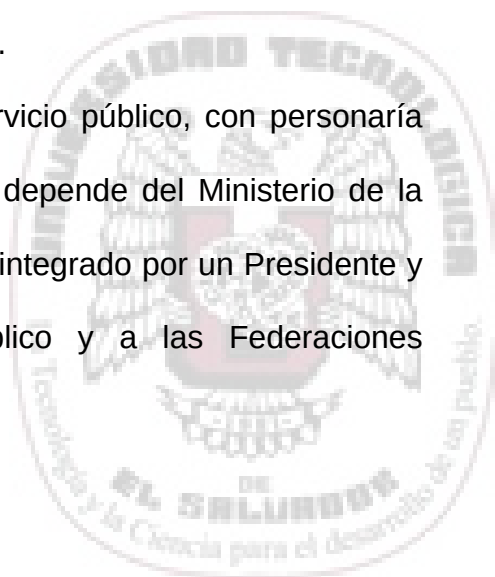
Su creación se dio como producto de la promulgación de la Ley General de los Deportes, mediante el decreto No. 300 de la Junta Revolucionaria de Gobierno, asignando la rectoría del Deporte Nacional y la Administración de las instalaciones deportivas a partir de 1980.

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.



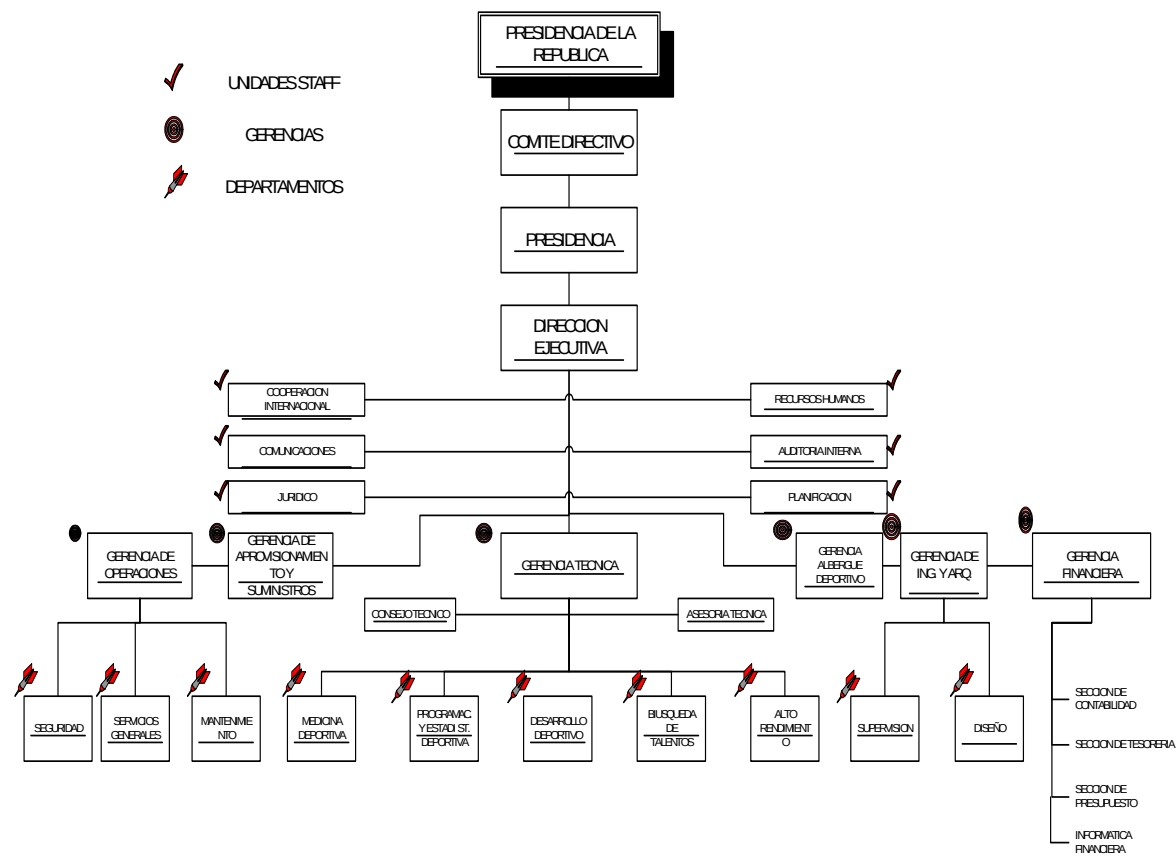
Su función principal es la de masificar el deporte, formular, dirigir, desarrollar y fomentar la política estatal de los deportes. Dicha función la realiza a través de los programas de Alto Rendimiento, Desarrollo Deportivo, Búsqueda de Talentos, Medicina Deportiva y Capacitación.

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	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) .

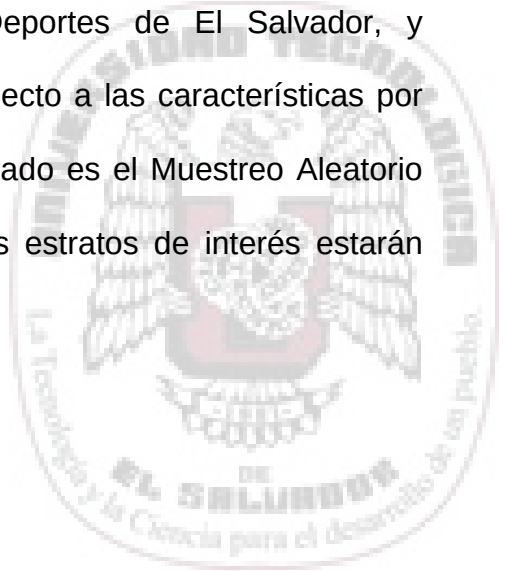
3.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

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

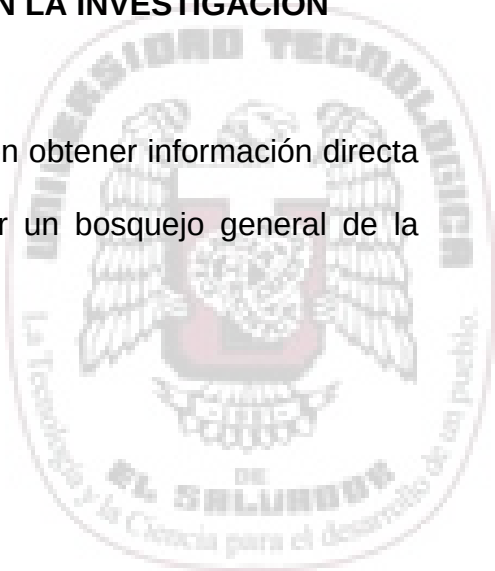


2) luego se estratificó a la población de la siguiente manera:

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.

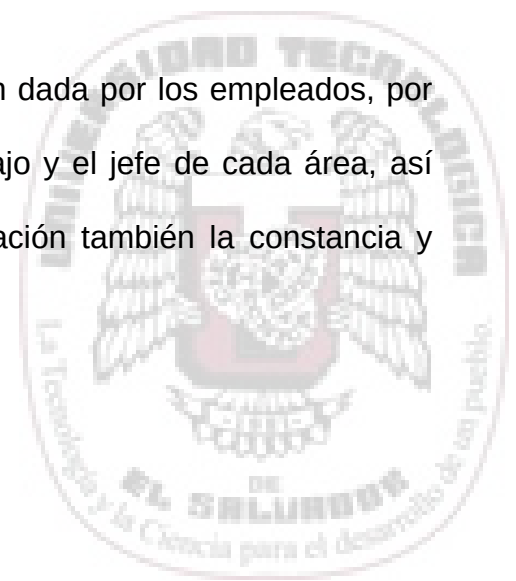


La segunda etapa que cubre la mayor parte de la investigación es basada en cuestionarios, los cuales han sido formulados en forma clara y sencilla, con el objeto que el empleado pueda contestarlo rápidamente.

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:

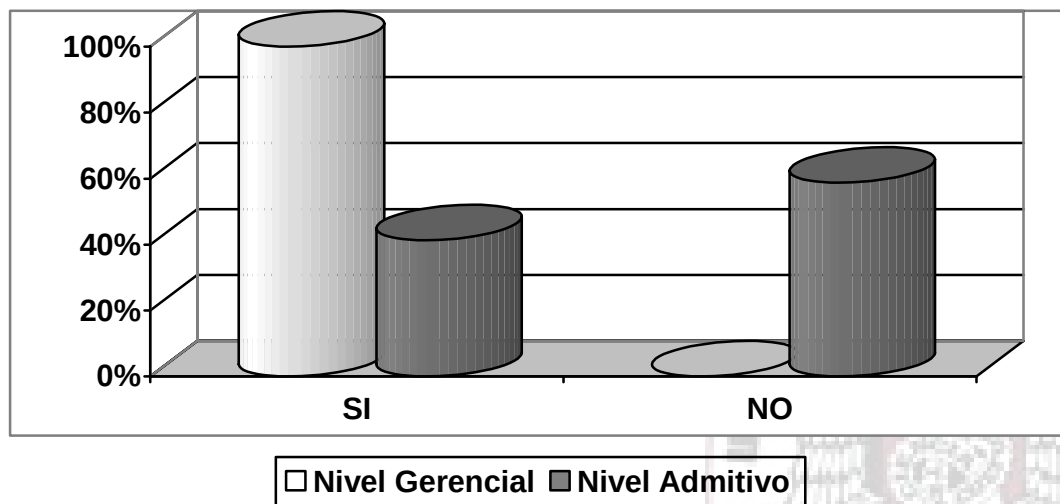
1) Conoce Usted los objetivos generales que persigue la institución?

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:

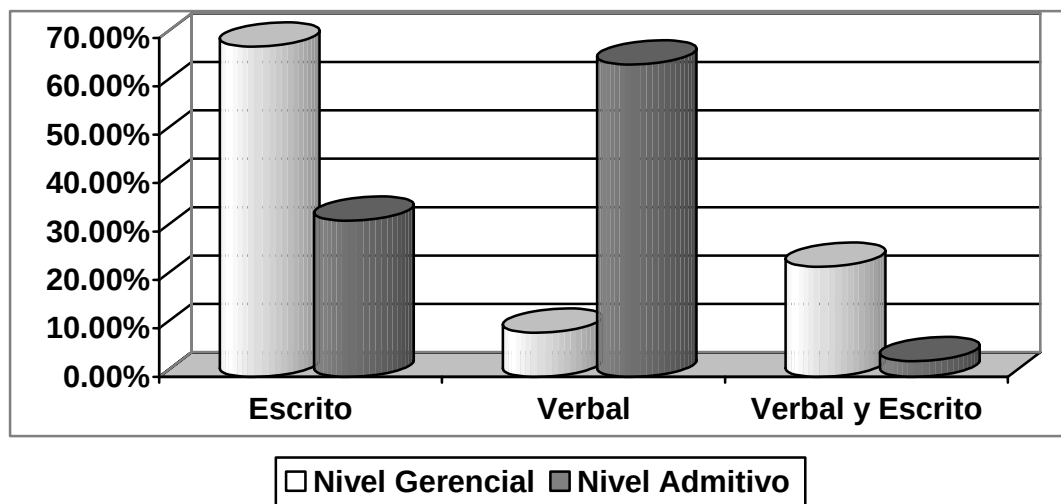
2) ¿ Cómo se le han dado a conocer los objetivos de la institución?

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:

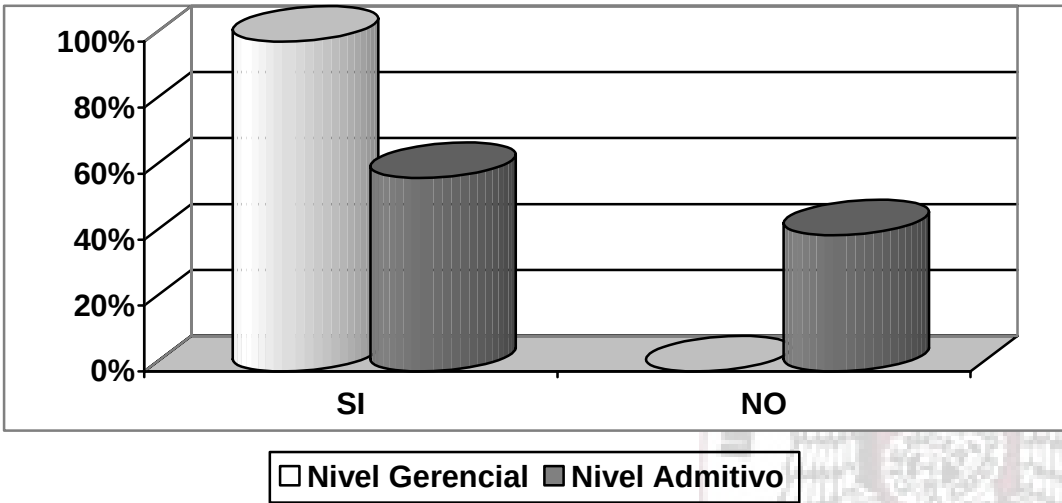
3) ¿ Conoce los objetivos de su departamento?

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:

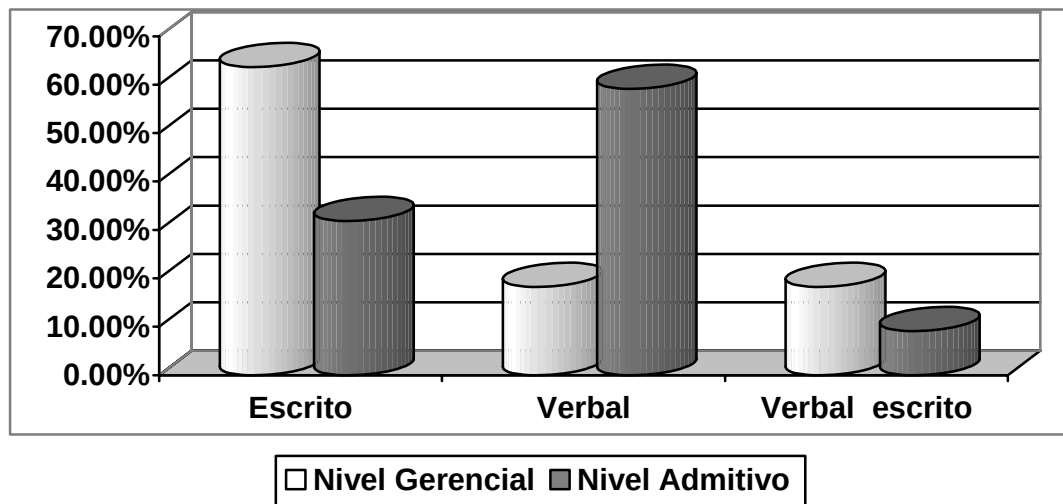
4) ¿ Cómo se le han dado a conocer los objetivos de su departamento?

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:

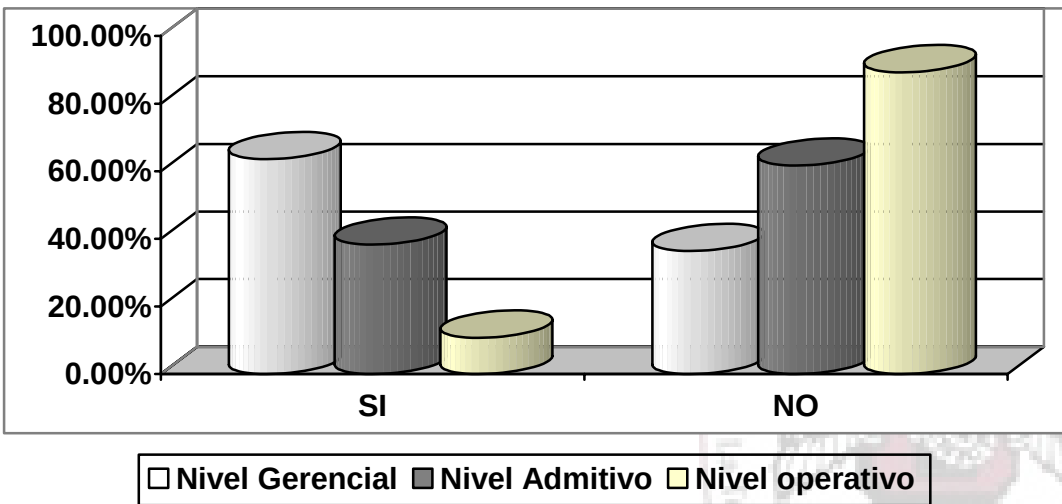
5) ¿ Conoce usted si el instituto o su departamento cuenta con algún tipo de manual? Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 9.

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 Gerencial	%	Nivel Administrativo	%	Nivel 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.

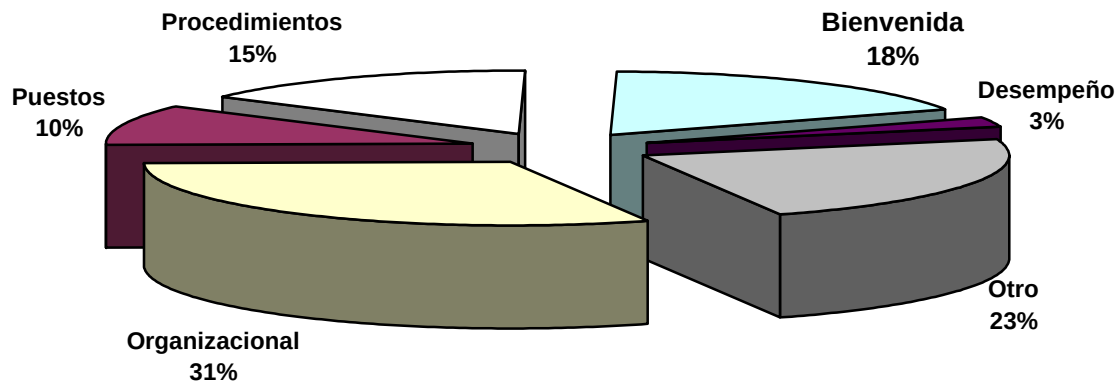
CUADRO ESTADISTICO

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												
Manual Técnicas 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	

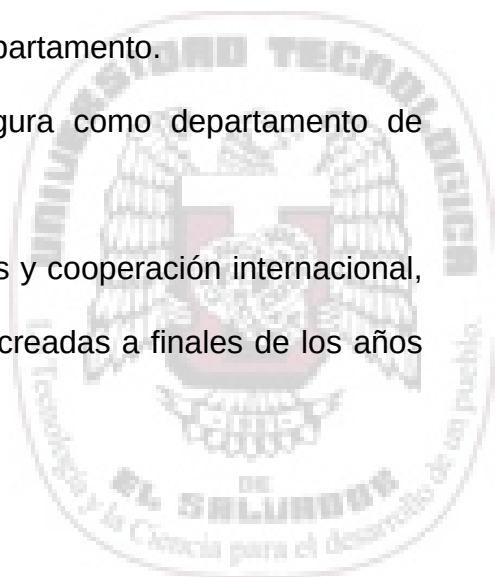
ANÁLISIS DE LOS MANUALES EXISTENTES EN EL INSTITUTO.

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.

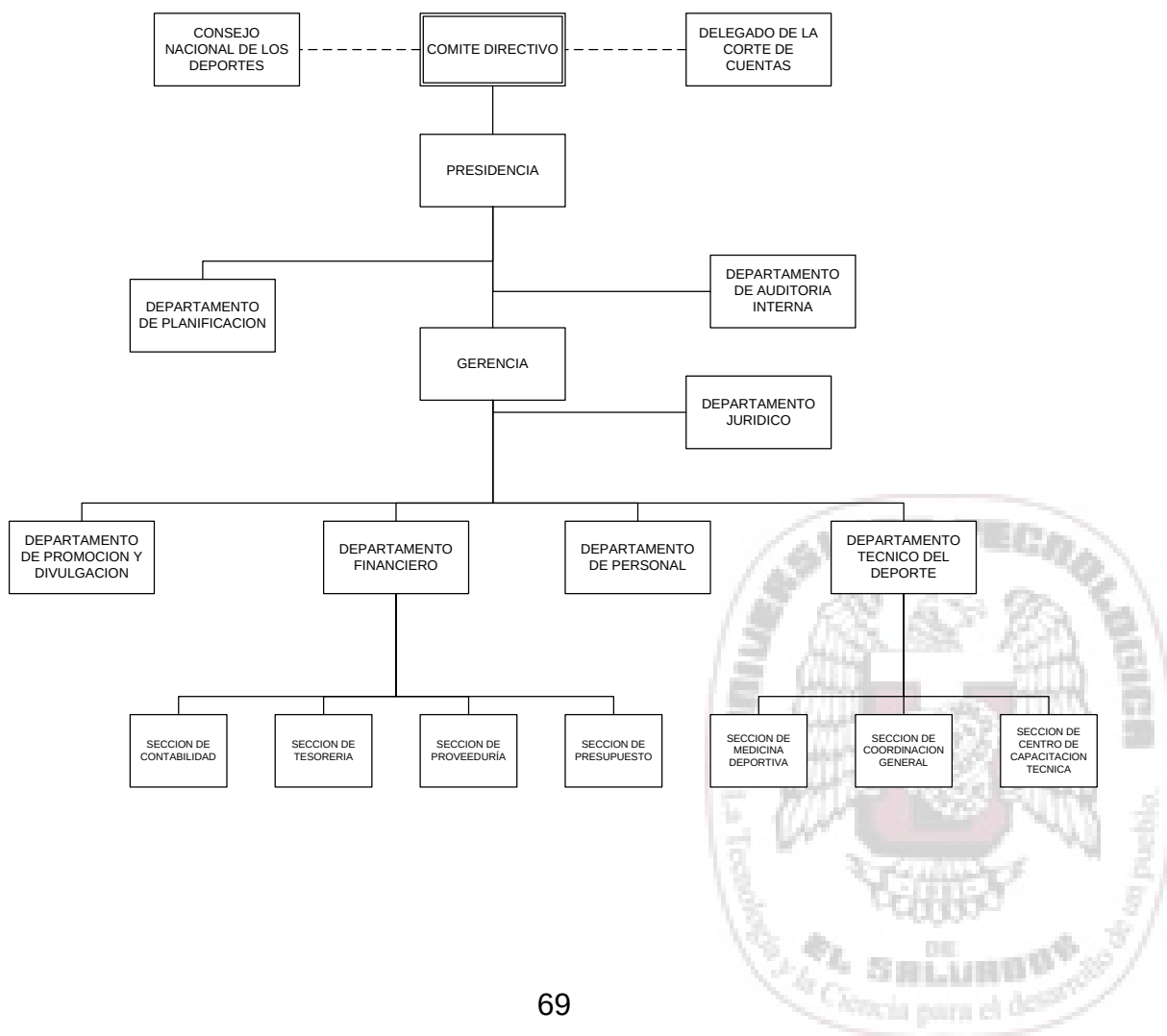
⁵ Avelar Paredes Lidia, Manual de Organización del Instituto Nacional de los Deportes. Febrero 1992



- 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:



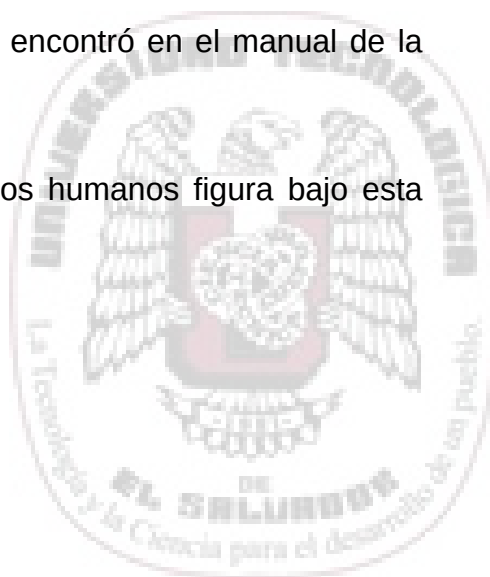
MANUAL DE PUESTOS

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.

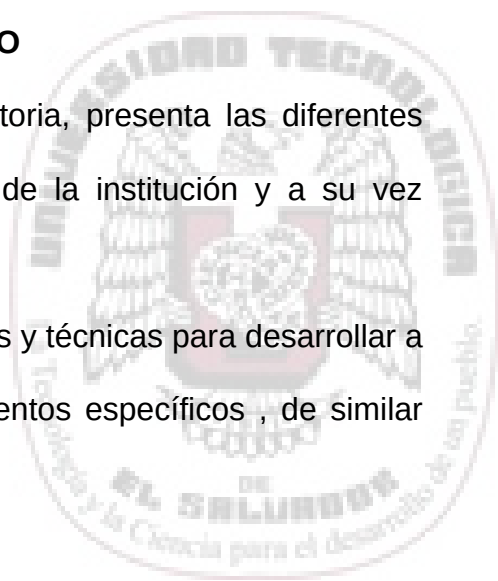
MANUAL DE DESEMPEÑO

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:

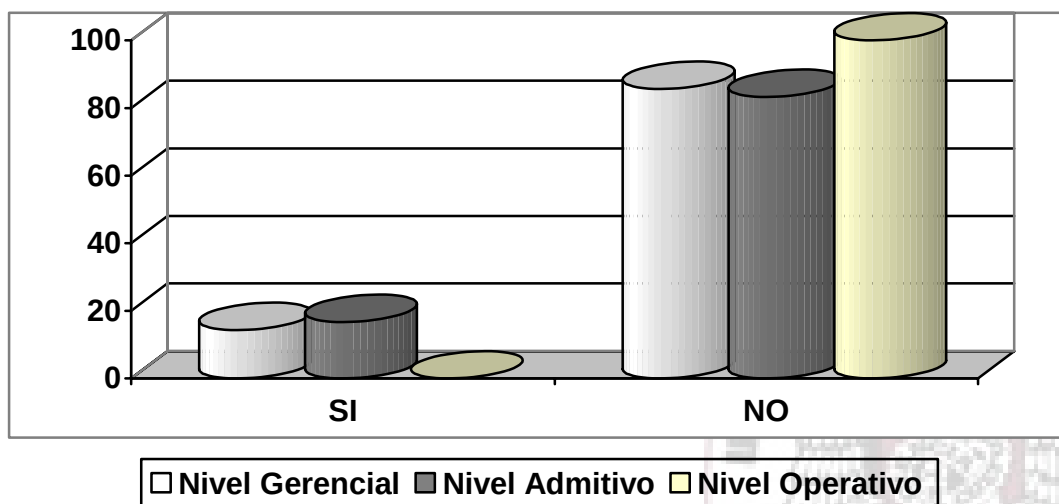
7) ¿Considera que estos manuales están acorde a la realidad actual del instituto o de su departamento?

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 Gerencial	%	Nivel Administrativo	%	Nivel 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:

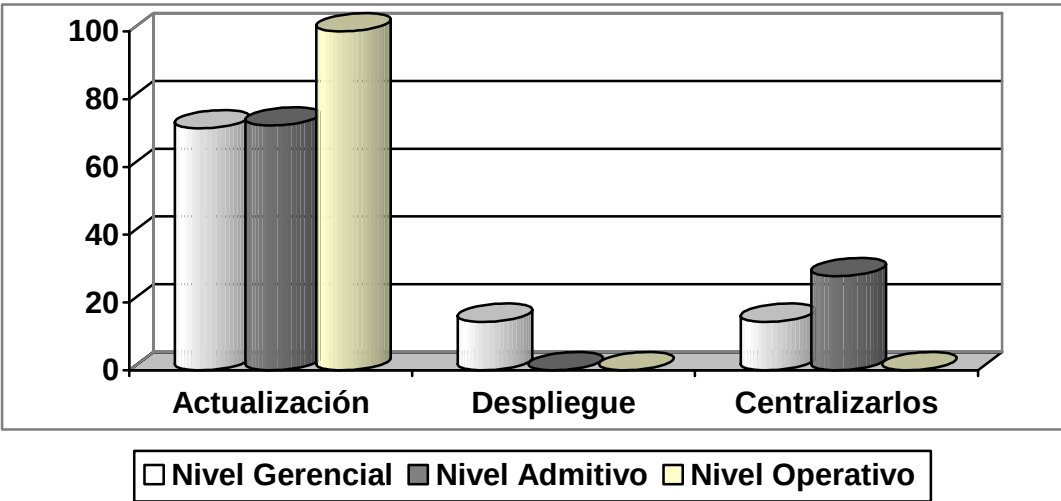
8) ¿ Que considera que le falta a los manuales existentes dentro de la institución?

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:

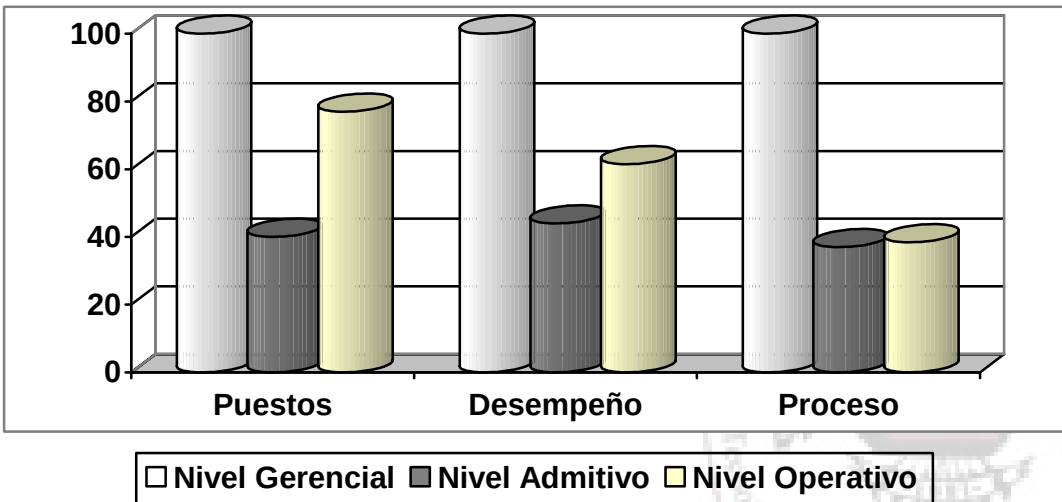
9) ¿Cual o cuales considera que son los manuales, que necesitan ser elaborados o mejorados?

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:

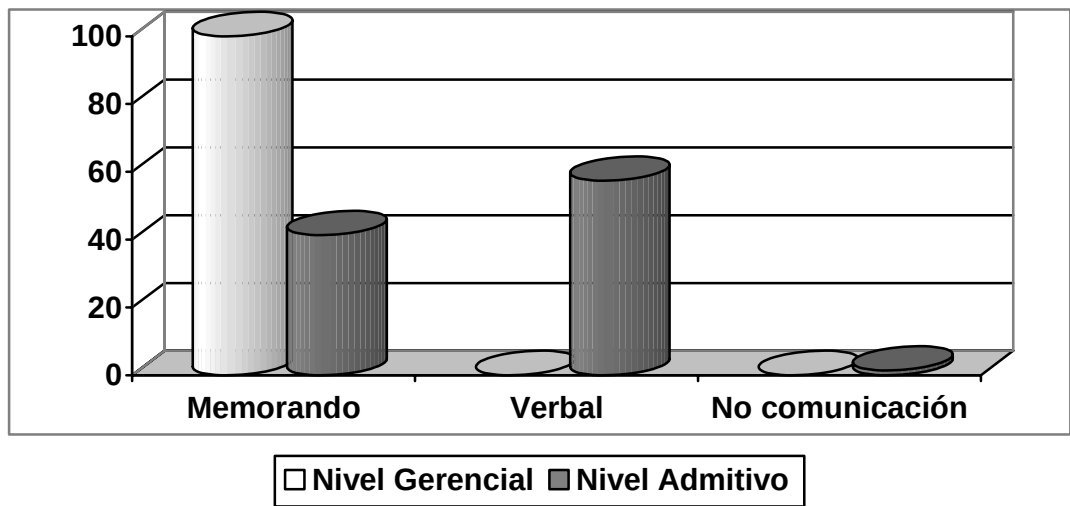
10) ¿Cual es el medio por el cual recibe la comunicación de su jefe ?

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

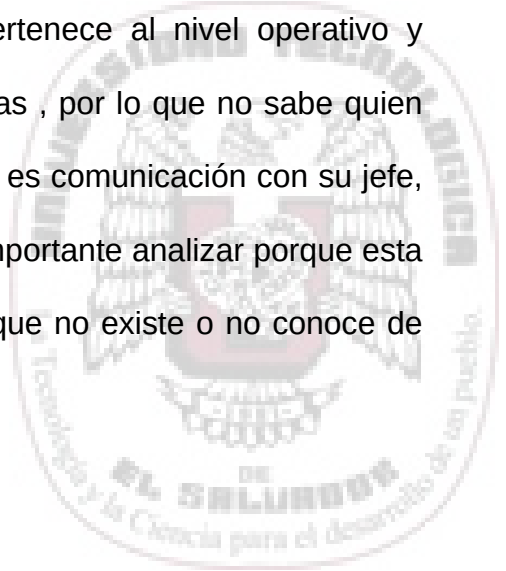
Respuesta	Nivel Gerencial	Porcentaje	Nivel Administrativo	Porcentaje
Memorando	22	100 %	31	41.33 %
Verbal	0	0%	43	57.33%
No comunicación	0	0 %	1	1.34 %
TOTALES	22	100 %	75	100 %

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?

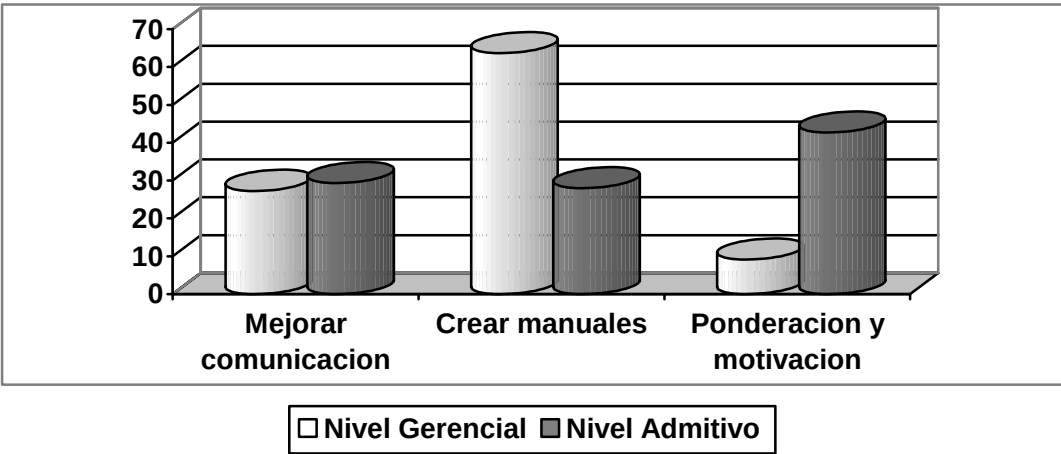
Objetivo de la pregunta: Dejar a criterio del entrevistado y en base su experiencia diaria y problemas que afronta en su trabajo, dar propuestas de mejora con el objeto de realizar una tormenta de ideas para resolver la problemática existente.

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.

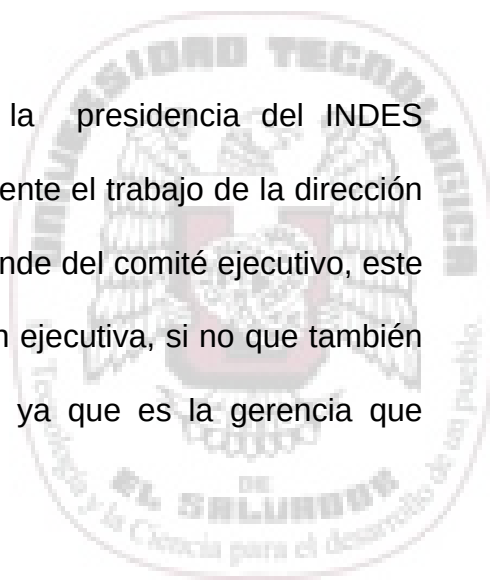
A partir de la investigación realizada y tomando como base el funcionamiento de la institución por medio de su organigrama actual, el cual esta aprobado por el comité ejecutivo, se determina lo siguiente:

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.

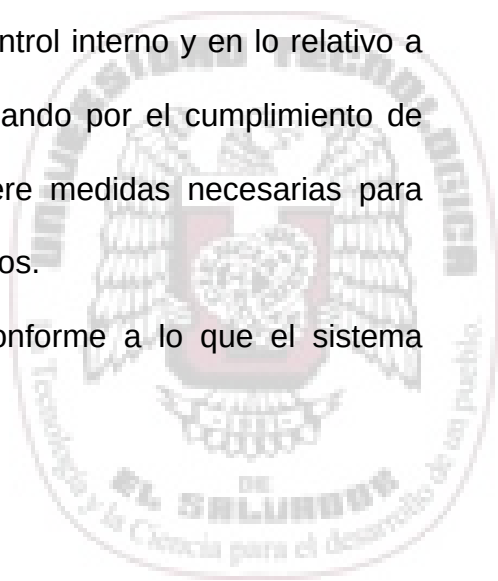
Es de hacer notar que de acuerdo a la estructura actual el departamento de seguridad depende de la gerencia de operaciones, pero en la realidad, el departamento se reporta directamente a la dirección ejecutiva.

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

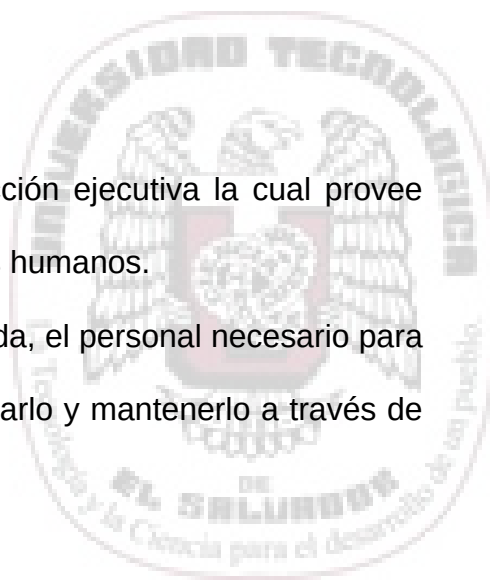
Brinda asesoría a la dirección ejecutiva y demás unidades del instituto, sobre la elaboración de los diferentes tipos de planes y la integración de los mismos, así como también de la elaboración de manuales que sirvan de guía a la institución. De acuerdo a la unidad de Recursos humanos esta unidad debe 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.

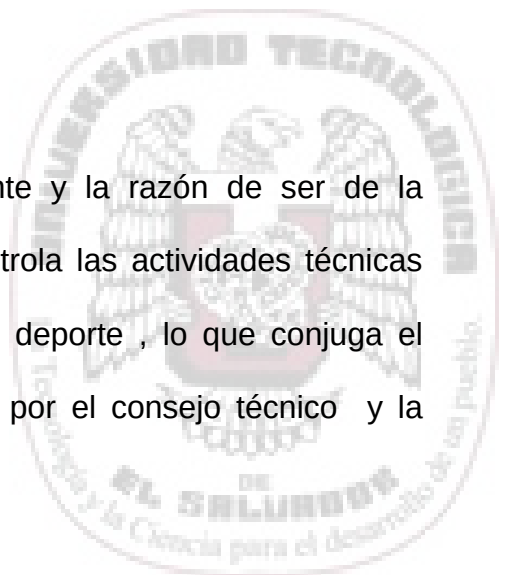
7.4.5 JURIDICO

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



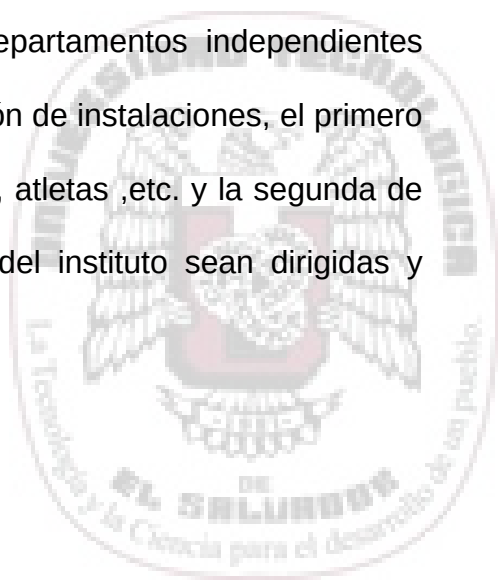
asesoría técnica, además supervisa directamente a los departamentos de medicina deportiva , programación y estadística deportiva, desarrollo deportivo, búsqueda de talento y alto rendimiento , los cuales en conjunto buscan elevar el nivel deportivo del país.

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 menciono 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

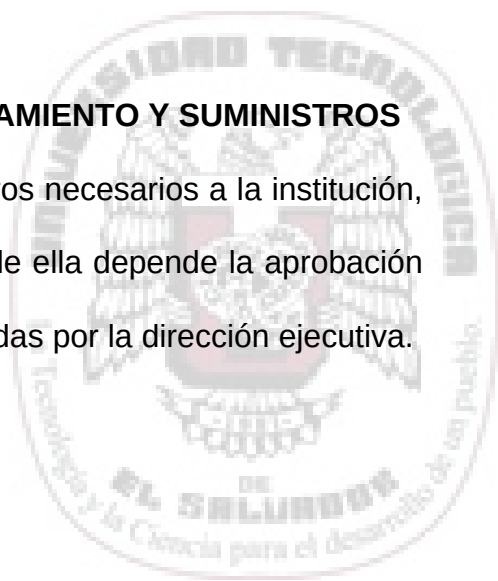
Es la gerencia encargada de la supervisión, mantenimiento y remodelación de las instalaciones existentes, así como también se encarga de realizar las licitaciones necesarias para nuevos proyectos de infraestructura.

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.

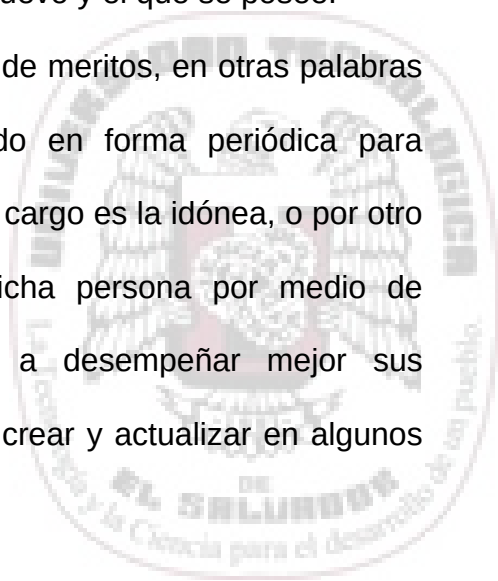


RECOMENDACIONES

- 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.

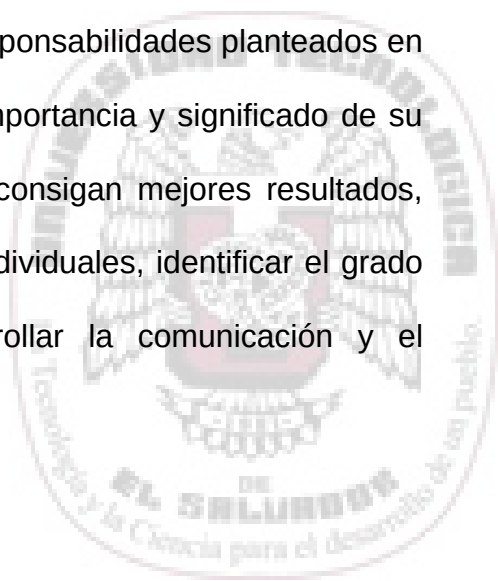
Es indispensable que para corregir sistemáticamente estos problemas, no solo se adopte la organización mas eficiente, sino que también se establezcan mecanismos de actualización, que la adapten a las condiciones dinámicas en las que se desenvuelve el instituto, a medida que se vayan presentando los cambios.

- 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 parámetro 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 mas 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.



5. MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

5.1. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL DE DESEMPEÑO

Fomentar la eficacia de los empleados del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, estimulando su desarrollo profesional, para optimizar la contribución de cada individuo al logro de la eficiencia en el servicio prestado.

5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

5.2.1. Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de la institución y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas, por parte del personal que ejerce funciones de jefatura.

5.2.2. Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.



5.2.3 Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y subalternos, para el logro de las metas de la institución.

5.2.4. Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación

5.3 . ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PRESENTE MANUAL.

El manual de evaluación de desempeño principalmente trata de cubrir a todo el personal del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador por medio de la división de los mismos por unidades de acuerdo al nivel jerárquico a criterio del jefe, es decir por la homogeneidad de funciones, queda a criterio de cada jefe evaluador el acomodar o mejorar los criterios de evaluación, ya que los presentados en cada cuestionarios son los criterios que en base general pueden marcar las características típicas de cada nivel.

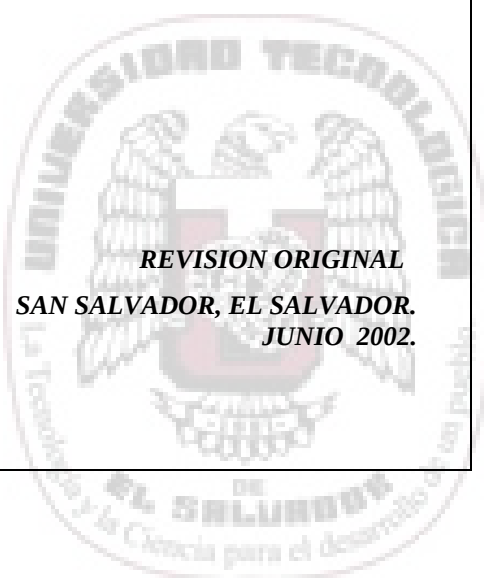


El presente manual de evaluación pretende ser una herramienta principalmente de Desarrollo de personal, es decir no trata de dar bonificaciones, si no mas bien ayudar a identificar puntos de mejora y desarrollo del personal involucrado.





MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR (INDES)



*REVISION ORIGINAL
SAN SALVADOR, EL SALVADOR.
JUNIO 2002.*

CONTENIDO DEL MANUAL

SECCION	PAGINA
1.0. GENERALIDADES	1.1
1.1 PRINCIPIOS BASICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	1.2
2.0. OBJETIVOS	2.1
2.1 OBJETIVOS GENERALES	2.2
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	2.2
3.0. APLICACIÓN	3.1
3.1. PRINCIPIOS BASICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	3.2
4.0. FUNCIONAMIENTO	4.1
4.1 EL CICLO DE EVALUACIÓN	4.2
4.2 DISTRIBUCIÓN DE LOS EVALUADOS POR GRUPOS LABORALES	4.3
4.3 LOS FACTORES DEL DESEMPEÑO SEGÚN GRUPOS LABORALES	4.5
4.4 EL EXPEDIENTE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	4.5
4.5 . NIVEL DE DESEMPEÑO	4.6
5.0. PROCESO	5.1

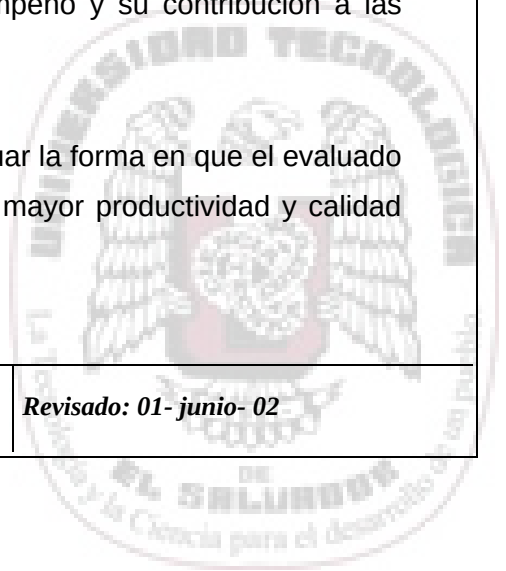
5.1 . EVALUACION INTERMEDIA	5.2
5.2. EVALUACION FINAL	5.3
5.3. EVALUACION ANUAL	5.3
5.4 . FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACION	5.4
6.0 FORMULNARIOS DE EVALUACION	6.1
6.1 INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	6.2
6.11. FORMATO DE CUESTIONARIO DE EVALUACION	6.17
7.0 POLITICAS DEL MANUAL	7.1
7.1 .EL PROCESO DE REVISION	7.2
7.2 . ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES	7.2
7.3. ACCIONES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	7.5
8.0 ANEXOS	8.1



<i>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador</i> <i>Manual de Evaluación Del Desempeño.</i>		VOLUMEN: GENERAL
		SECCION: 1
		PAGINA: 1.534
1. GENERALIDADES		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 1 PAGINA: 1.535
1. PRINCIPIOS BASICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO. 1.1 Por ser el recurso humano el más importante de cuanto disponen las organizaciones sociales para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo. 1.2 La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización. 1.3 El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios. 1.4 El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo evaluado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones organizacionales. 1.5 El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el evaluado desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad en su trabajo.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



<i>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador</i> <i>Manual de Evaluación Del Desempeño.</i>		VOLUMEN: GENERAL
		SECCION: 2
		PAGINA: 2.1
2. OBJETIVOS		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 2 PAGINA: 2.2
2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO. 2.1 Objetivo General Fomentar la eficacia de los empleados del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, estimulando su desarrollo profesional, para optimizar la contribución de cada individuo al logro de la eficiencia en el servicio prestado. 2.1.1 Objetivos Específicos 2.1.1.1 Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de la institución y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas, por parte del personal que ejerce funciones de jefatura. 2.1.1.2 Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento. 2.1.1.3 Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y subalternos, para el logro de las metas de la institución. 2.1.1.4 Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

<i>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador</i> <i>Manual de Evaluación Del Desempeño.</i>		VOLUMEN: GENERAL
		SECCION: 3
		PAGINA: 3.1
3.APLICACION		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 3 PAGINA: 3.2
3. APLICACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO En forma general la evaluación del desempeño anual servirá como reconocimiento a los empleados, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para reclutamiento y selección, capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y sobre todo ser parte fundamental de su desarrollo. Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá utilizarse para: - Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la organización. - Hacer reconocimiento formal de los métodos demostrados por el empleado. - Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los empleados en el trabajo. - <u>Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.</u> - Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

<i>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador</i> <i>Manual de Evaluación Del Desempeño.</i>		VOLUMEN: GENERAL
		SECCION: 4
		PAGINA: 4.1
4.FUNCIONAMIENTO		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 4 PAGINA: 4.2
4. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO. El sistema de evaluación del desempeño aquí descrito está dirigido a los empleados del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador. 4.1 El Ciclo de Evaluación Comprende dos períodos diferentes: Evaluación Intermedia y Evaluación Final, que se resumen en la Evaluación Anual. I Período: Del 01 de diciembre al 31 de mayo: EVALUACION INTERMEDIA II Período: Del 01 de junio al 30 de noviembre: EVALUACION FINAL Las evaluaciones de cada período se realizarán en las fechas que se indican a continuación: EVALUACION INTERMEDIA: Primera quincena del mes de junio		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 4 PAGINA: 4.3
EVALUACION FINAL: Última quincena del mes de noviembre EVALUACION ANUAL: Será el resultado del promedio de ambas evaluaciones. 4.2 Distribución de los evaluados por grupos laborales La distribución de los evaluados en grupos laborales, según sus funciones, es independiente del sistema clasificado de puestos, y se establece solo para efectos de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño. El jefe inmediato determinará el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones reales y de acuerdo con el siguiente detalle: GRUPO LABORAL A: <u>NIVEL EJECUTIVO</u> Formulario INDES-1A. (* ver anexo “A”). Está constituido por quienes realizan funciones de jefatura formal, es decir, por aquellos empleados que ejercen autoridad técnica, administrativa, incluyendo gerencias, jefes de departamento y unidades staff. Queda a juicio del jefe inmediato determinar si, con base en las funciones, las características particulares del puesto y las definiciones de los correspondientes factores, las jefaturas		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 4 PAGINA: 4.4
operativas deben ser evaluadas, dentro de este grupo o dentro del grupo laboral C. GRUPO LABORAL B: <u>NIVEL PROFESIONAL</u> Formulario INDES-2A (* ver anexo “B”). Comprende al personal que realiza funciones de carácter profesional. Sin jefatura formal. GRUPO LABORAL C: <u>NIVEL TECNICO-ADMINISTRATIVO</u> Formulario INDES-3A (* ver anexo “C”). Incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico, y profesional, misceláneo, especializado dentro de los departamentos administrativos y tecnicos (Finanzas, Contaduría, rendimiento deportivo, proyectos, etc.), así como, labores de seguridad y vigilancia, operación de equipo móvil, inspección, recaudación y otras no contempladas en los demás grupos. GRUPO LABORAL D: <u>NIVEL DE OFICINA</u> Formulario INDES-4A * ver anexo “D”.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 4 PAGINA: 4.5
Incluye al personal que realiza funciones de recepción, telefonía, labores varias de oficina, secretariado y otras afines. 4.3 Los factores del desempeño según grupos laborales Los factores del desempeño indicados en la parte B del cuestionario de evaluación, están relacionados con las funciones medulares de los empleados de los diferentes grupos laborales. En caso de que un empleado sea trasladado a otra posición, será evaluado con el cuestionario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior. Si ocurriere que, durante el mismo período de evaluación, un empleado ha desempeñado funciones o cargos diferentes por períodos iguales, este será evaluado con el formulario aplicable a las funciones del cargo más reciente 4.4 El expediente de la evaluación del desempeño. En la unidad administrativa donde se ubica el empleado (Unidad staff, Gerencia, Departamento, Sección, etc.) deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del respectivo jefe inmediato. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de felicitación por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, etc.). Ningún documento relacionado con el		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 4 PAGINA: 4.6
desempeño tendrá validez si el empleado no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación. La información contenida en este expediente solo tendrá vigencia para el período laboral de que se trate. Luego de concluido el ciclo de evaluación anual esta deberá destacarse para dar lugar a la del nuevo ciclo El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y deberá ser tratado con la debida discrecionalidad. Solamente tendrá acceso a este el empleado y los jefes involucrados en el proceso de evaluación. En caso de una nueva ubicación del empleado, el jefe anterior deberá hacer llegar el expediente de la evaluación del desempeño al nuevo lugar de trabajo. El traslado de expediente se hará de <u>jefatura a jefatura</u>. 4.5 Nivel del desempeño. Con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 4 PAGINA: 4.7																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NIVEL</th><th>DEFINICION</th><th>CATEGORIA</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td><td>Desempeño muy por debajo del esperado*</td><td>DEFICIENTE</td></tr> <tr> <td>2</td><td>Desempeño ligeramente por debajo del esperado</td><td>REGULAR</td></tr> <tr> <td>3</td><td>Desempeño conforme con el mínimo esperado</td><td>BUENO</td></tr> <tr> <td>4</td><td>Desempeño por encima del esperado</td><td>MUY BUENO</td></tr> <tr> <td>5</td><td>Desempeño Excepcional **</td><td>EXCELENTE</td></tr> </tbody> </table> * El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas. ** Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado. IMPORTANTE : El evaluador debe de evitar el efecto “HALO” es decir: no permitir que un factor positivo o negativo afecte la evaluación completa del empleado. Por ejemplo, si el primer punto del formato de evaluación es cortesía y el empleado que está siendo evaluado es extremadamente cortés, podría ocasionar 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.			NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA	1	Desempeño muy por debajo del esperado*	DEFICIENTE	2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR	3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO	4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO	5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE
NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA																		
1	Desempeño muy por debajo del esperado*	DEFICIENTE																		
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR																		
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO																		
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO																		
5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE																		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02																		

<i>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador</i> <i>Manual de Evaluación Del Desempeño.</i>		VOLUMEN: GENERAL
		SECCION: 5
		PAGINA: 5.1
5.PROCESO		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 5 PAGINA: 5.2
5 EL PROCESO DE EVALUACION La evaluación del desempeño es un proceso a cargo, principalmente, del jefe inmediato. El superior del jefe inmediato solo participará, ya sea en la evaluación Intermedia o en la evaluación Final, cuando el empleado manifieste disconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato. Para ello, debe atenderse lo indicado en las partes F, G y H del cuestionario de evaluación del desempeño. El proceso de evaluación del desempeño está dividido en dos fases: evaluación Intermedia y evaluación Final; cada una de estas cubre un período de seis meses. Con fundamento en dichas evaluaciones se obtendrá la evaluación Anual, la que, más que una evaluación es el resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en los dos períodos previos. 5.1 Evaluación Intermedia. La evaluación Intermedia del desempeño permitirá al empleado y a su jefe inmediato conocer en que medida aquel ha logrado trasladar al desempeño cotidiano la capacitación o las otras opciones de mejoramiento proyectadas al final del ciclo anterior. También ha de servir para que el jefe inmediato haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado, en procura de una reorientación y mejoría de su desempeño durante el segundo semestre del año.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 5 PAGINA: 5.3
Es necesario que los individuos que intervienen en este proceso: el empleado, su jefe inmediato y, en algunos casos, el superior del jefe inmediato, no pierdan de vista el carácter parcial de esta evaluación. 5.2 Evaluación Final. La segunda parte del proceso de evaluación del desempeño culmina con la evaluación Final, que debe llevarse a cabo en la última quincena del mes de noviembre de cada año. Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el empleado durante el segundo semestre del año, a partir de las ideas orientadoras propuestas, para este segundo período, en la entrevista de la evaluación Intermedia. Además, de esta evaluación deben derivarse, igual que en la evaluación Intermedia, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado, y que se han de especificar en la parte D del formulario, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente. 5.3 Evaluación Anual La evaluación Anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha, es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el empleado en las dos evaluaciones previas, a saber: la Intermedia y la Final. Para ello, el evaluador deberá proceder de acuerdo con los procedimientos que se describen en la parte 6.6 de este Manual.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

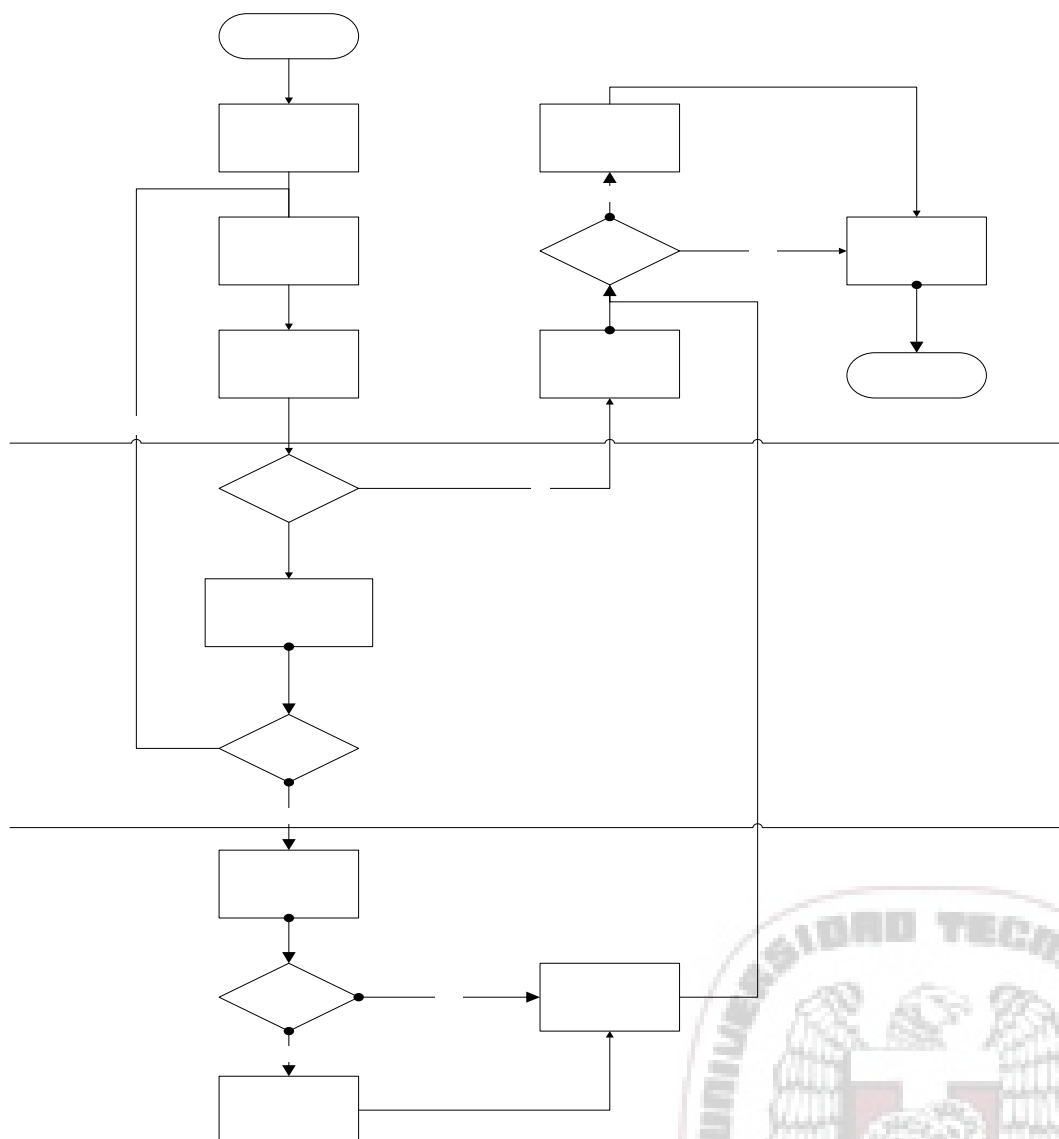
Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador
Manual de Evaluación Del Desempeño.

VOLUMEN: GENERAL

SECCION: 5

PAGINA: 5.4

5.4 . FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACION



Revisión: 00

Emitido: 01- Junio - 02

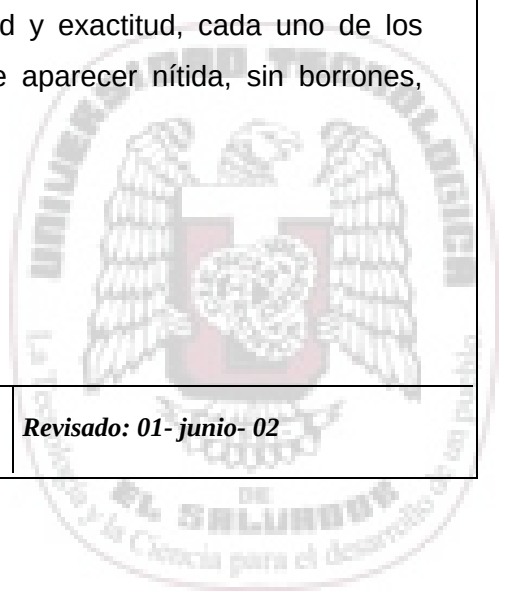
Revisado: 01- junio- 02



<i>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador</i> <i>Manual de Evaluación Del Desempeño.</i>		VOLUMEN: GENERAL
		SECCION: 6
		PAGINA: 6.1
6. FORMULARIOS DE EVALUACION		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.2
6. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO. 6.1 Selección del formulario e identificación del período El jefe inmediato escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenezca el empleado, de acuerdo con las funciones que éste realiza, e independientemente de la clasificación formal de su puesto, tal como se indicó en la parte 4.2. Para cada una de las dos evaluaciones, Intermedia y Final, el jefe inmediato deberá hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación. En el ejemplar usado para la evaluación Final deberán consignarse, además, los resultados del promedio numérico y la categoría cualitativa correspondiente a la Evaluación Anual. 6.2 PARTE “A”. Identificación del empleado y de sus superiores Corresponde al jefe inmediato llenar con claridad y exactitud, cada uno de los espacios de este apartado. La información debe aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.3
6.3 PARTE “B”. Factores del desempeño según cada grupo laboral Este apartado tiene la enumeración y descripción de los siete factores del desempeño, considerados como relevantes, para fundamentar los criterios de evaluación. Estos factores varían según sea el grupo laboral al que correspondan. Para seleccionar el nivel de desempeño en cada factor, el jefe inmediato deberá convocar al empleado a una entrevista en la que, con base en un diálogo franco y abierto, ambos expondrán sus apreciaciones sobre el valor del nivel de cada factor que mejor representa el desempeño alcanzado por el empleado a lo largo del período evaluado. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar su apreciación evaluativa ante el empleado y, una vez que ambos lleguen a un consenso, procederá a marcar en los espacios correspondientes del formulario y en presencia del empleado, el nivel con que finalmente decida evaluar el desempeño de éste en cada factor. Si luego del análisis del desempeño de un factor, no fuere posible el logro de consenso entre el jefe inmediato y el empleado, el jefe inmediato deberá proceder a marcar el nivel correspondiente, según su propio criterio. Al concluir la entrevista, el empleado procederá a firmar en el espacio provisto al final de este apartado. Esta firma prueba únicamente su participación en la entrevista, no significa la aceptación del resultado. Una vez efectuado lo anterior, el jefe inmediato pasará al siguiente apartado del formulario.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.4
6.4 PARTE “C”. Justificación de los niveles de desempeño 1 y 2 Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o regular, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente las razones en que se basa para otorgar el nivel 1 o el nivel 2 en cada factor evaluado. Con ese objetivo, en el espacio provisto en este apartado o en hoja adicional, si lo requiere, deberá indicar las razones por las cuales el empleado tuvo niveles de desempeño 1 o 2 en determinado factor. 6.5 PARTE “D”. Capacitación y otras opciones de mejoramiento El objetivo de este apartado es que el jefe inmediato, tomando en cuenta el criterio del evaluado y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación, asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de aquellos evaluados que obtuvieron en su Evaluación Intermedia o Final, niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE O REGULAR. Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el evaluado para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto. El jefe inmediato deberá considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada factor del desempeño que, a su juicio, pueden		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.5
corregirse o mejorarse. En este sentido, deberá propiciar la participación del evaluado, solicitando y analizando las sugerencias que éste plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él. Al momento de formular dichas propuestas, el jefe inmediato debe considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la organización. Además de esto, sus recomendaciones deberán ser específicas para las necesidades particulares de cada evaluado. Una vez resuelto lo anterior, el jefe inmediato procederá a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda. Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces, deberá utilizar el espacio “OTRO” e indicar lo que corresponda. Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de evaluados que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE o REGULAR, deberán ser atendidos a muy corto plazo por la institución. Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos evaluados que obtuvieron niveles de desempeño superiores a DEFICIENTE o REGULAR, el jefe inmediato podrá, excepcionalmente, indicar ciertas áreas que, a su juicio, el evaluado requiere reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción. Sin embargo, en este		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.6
caso la institución no está ligada a atender en forma inmediata estas necesidades, sino que tales propuestas formarán parte de otro plan de desarrollo que tratará de satisfacer, según sus posibilidades. Si por algún motivo la organización no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencial, las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por el jefe inmediato en este apartado, no deberán imputarse al evaluado las deficiencias o insuficiencias que, como consecuencia de dicho incumplimiento, mostrare en el período de evaluación siguiente. Por esta razón, es responsabilidad del jefe inmediato hacer las gestiones pertinentes, a fin de que la organización cumpla con tales propuestas. 6.6 PARTE “E” . Resultados de la evaluación Los datos de este apartado deberá completarlos el jefe inmediato, luego de que en la entrevista con el evaluado haya definido el resultado de la evaluación, ya sea Intermedia o Final. Para ello deberá seguir el siguiente procedimiento: 6.6.1 Evaluación Intermedia Para obtener el resultado de la evaluación intermedia, el jefe inmediato deberá sumar los puntos asignados a cada factor, según los respectivos niveles de desempeño elegidos en la parte B (véase además, el punto 6.3 de este Manual). El total de puntos de esta suma deberá anotarlos en el espacio “PUNTUACION ORIGINAL” de la columna correspondiente a la Evaluación Intermedia.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.7
Una vez realizado lo anterior, deberá firmar, anotar la fecha respectiva en los espacios provistos para ello y pasar el formulario al evaluado para que proceda a llenar la parte F. 6.6.2 Evaluación Final Igual procedimiento que el anterior, deberá seguirse para obtener el resultado de la Evaluación Final, solamente que este deberá ser anotado en el espacio "PUNTUACION ORIGINAL" de la columna No. 2, correspondiente a la evaluación Final. Después de realizada la evaluación Final, el jefe inmediato pasará el formulario al evaluado para que proceda a llenar la parte F. 6.6.3 Evaluación Anual El jefe que cierra el proceso de Evaluación Final, ya sea en la parte F, G, o H del formulario, deberá anotar Los datos de la Evaluación Anual en Los espacios de la columna No.3 "INTEGRACIÓN DE RESULTADOS". Para ello deberá proceder de la siguiente manera: a. Del expediente de evaluación del desempeño tomará el resultado obtenido por el evaluado en su Evaluación Intermedia (en caso de que hubiere sido evaluado en este período) y lo transcribirá en la columna No.1 del cuadro de la parte E del formulario usado para la Evaluación Final.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.8										
b. Sumará los resultados obtenidos por el evaluado en las Evaluaciones Intermedia y Final y anotará el dato en el espacio “PUNTUACION ANUAL”. c. El resultado anterior lo dividirá entre 2 para obtener el promedio anual que deberá anotar en el espacio “PROMEDIO ANUAL” d. Luego de esto, convertirá el Promedio Anual a la correspondiente categoría cualitativa, de acuerdo con la siguiente tabla de conversión de puntos. <table><tr><td>DEFICIENTE</td><td>De 35 a 59.99 puntos</td></tr><tr><td>REGULAR</td><td>De 60 a 74.99 puntos</td></tr><tr><td>BUENO</td><td>De 75 a 84.99 puntos</td></tr><tr><td>MUY BUENO</td><td>De 85 a 94.99 puntos</td></tr><tr><td>EXCELENTE</td><td>De 95 a 100 puntos</td></tr></table> e. La categoría cualitativa que resulte de la operación anterior, deberá anotarla en el espacio “EVALUACIÓN ANUAL”. Nota: En ningún caso se deberá “redondear” el resultado cuantitativo obtenido por el evaluado, ya sea en la evaluación Intermedia, Final o Anual. En caso de que, durante el ciclo de evaluación, el evaluado solo tenga una evaluación, ya sea Intermedia o Final, el resultado de la Evaluación Anual se determinará con base en esa única evaluación.			DEFICIENTE	De 35 a 59.99 puntos	REGULAR	De 60 a 74.99 puntos	BUENO	De 75 a 84.99 puntos	MUY BUENO	De 85 a 94.99 puntos	EXCELENTE	De 95 a 100 puntos
DEFICIENTE	De 35 a 59.99 puntos											
REGULAR	De 60 a 74.99 puntos											
BUENO	De 75 a 84.99 puntos											
MUY BUENO	De 85 a 94.99 puntos											
EXCELENTE	De 95 a 100 puntos											
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02										

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.9
6.7 PARTE “F”. Opinión del evaluado con respecto a la evaluación Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el evaluado deberá indicar en los espacios de este apartado, si está conforme o no con el resultado. Luego, firmará, anotará la fecha y devolverá el formulario a su jefe inmediato. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, deberá presentar sus objeciones el día hábil siguiente y solicitar nueva entrevista con el jefe inmediato. Si el evaluado manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el jefe inmediato dará por concluido el proceso de evaluación con su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello. No obstante, si se tratare de la Evaluación Final, antes de ejecutar este paso, deberá completar los datos de la evaluación Anual en el cuadro de la parte E. 6.8 PARTE “G”. Observaciones del jefe inmediato y del evaluado Los datos de este apartado deberán completarse solamente si el evaluado ha manifestado disconformidad con la evaluación .En este caso, el jefe inmediato tendrá tres días hábiles, a partir de la fecha en que el evaluado presente sus objeciones, para convocarlo a una entrevista en la que escuchará y analizará las objeciones de éste, en relación con los argumentos en los que sustenta la evaluación realizada, según los procedimientos descritos en el punto 6.3 de este Manual		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.10
Luego de esta entrevista deberá anotar la fecha, firmar e indicar en el espacio correspondiente si decide mantener o modificar el resultado de la evaluación. Si decide mantener la evaluación en su versión original, pasará el cuestionario al evaluado para que éste anote la fecha, firme e indique si acepta o no su decisión de mantener el resultado original de la evaluación. Si el evaluado acepta dicha decisión y el resultado corresponde a la Evaluación Intermedia, el jefe inmediato dará por concluido el proceso evaluativo con la consignación de la fecha y su firma en los espacios provistos en este apartado. Si el resultado corresponde a la Evaluación Final, antes de proceder a efectuar lo anterior, deberá anotar los datos de la evaluación Anual en los respectivos espacios del cuadro de la parte E. En caso de que el evaluado manifieste disconformidad con dicha decisión, el jefe inmediato procederá a firmar, indicar la fecha y trasladar, el día hábil siguiente, el formulario junto con el expediente del desempeño del evaluado, a su superior, a fin de que éste proceda a resolver la evaluación en la parte H, de acuerdo con el procedimiento descrito en el punto 6.9 de este Manual. Si el jefe inmediato decide modificar la evaluación, deberá utilizar el cuadro que aparece en este apartado y proceder de la siguiente manera: a) En la columna “FACTOR” anotará el código del factor o. los factores del desempeño cuyos niveles serán modificados.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.11
b) En la columna “NIVEL ORIGINAL” anotará el nivel originalmente asignado al respectivo factor del desempeño. c) En la columna “NUEVO NIVEL” anotará el nuevo nivel asignado al respectivo nivel del desempeño. d) En la columna “DIFERENCIA DE PUNTOS” anotará la diferencia de puntos resultantes del cambio o modificación efectuada a cada nivel del desempeño. e) En la columna “DIFERENCIA TOTAL DE PUNTOS” anotará la suma total de puntos obtenidos como consecuencia del nivel o niveles que resulten modificados. f) Finalmente, en la columna “NUEVA PUNTUACION” anotará la nueva puntuación total resultante de la suma de la diferencia total de puntos y la puntuación original que se había indicado con anterioridad en el espacio correspondiente del cuadro de la parte E. Ejemplo: Si un evaluado ubicado en el grupo laboral D ha obtenido un total de 76.9 puntos en su evaluación y su jefe inmediato decide hacer modificaciones de sus niveles de desempeño en los factores B3 y B7, pasando del nivel 2 al nivel 3 en el factor B3 y del nivel 3 al nivel 4 en el factor B7, deberá hacerse lo siguiente:		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.12																		
<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">FACTOR</th> <th style="padding: 5px;">NIVEL ORIGINAL</th> <th style="padding: 5px;">NUEVO NIVEL</th> <th style="padding: 5px;">DIFERENCIA DE PUNTOS</th> <th style="padding: 5px;">DIFERENCIA TOTAL DE PUNTOS</th> <th style="padding: 5px;">NUEVA PUNTUACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">B3</td> <td style="padding: 5px;">2</td> <td style="padding: 5px;">3</td> <td style="padding: 5px;">5.2</td> <td style="padding: 5px;">6.6</td> <td style="padding: 5px;">83.5</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">B7</td> <td style="padding: 5px;">3</td> <td style="padding: 5px;">4</td> <td style="padding: 5px;">1.4</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> </tbody> </table> Como puede apreciarse en este caso, la diferencia total de puntos (6,6) se suma a la puntuación original (76,9) obtenida por el evaluado, lo cual da como resultado la nueva puntuación del evaluado (83,5). El jefe inmediato deberá indicar siempre el factor al cual corresponde el nivel modificado, no deberá hacer modificaciones sobre lo ya marcado en el apartado B. Si luego de efectuadas estas modificaciones, el evaluado manifiesta conformidad con el nuevo resultado y así lo hace constar con su firma, el jefe inmediato procederá de la siguiente manera: Si las modificaciones corresponden a la evaluación Intermedia, trasladará el nuevo resultado o nueva puntuación a la casilla “PUNTUACIÓN MODIFICADA” de la columna “EVALUACION INTERMEDIA”, en el cuadro de la parte E. De inmediato, pasará nuevamente a la parte G, donde anotará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo. Si las modificaciones corresponden a la Evaluación Final, trasladará el nuevo resultado o nueva puntuación a la casilla “PUNTUACION MODIFICADA” de la			FACTOR	NIVEL ORIGINAL	NUEVO NIVEL	DIFERENCIA DE PUNTOS	DIFERENCIA TOTAL DE PUNTOS	NUEVA PUNTUACION	B3	2	3	5.2	6.6	83.5	B7	3	4	1.4		
FACTOR	NIVEL ORIGINAL	NUEVO NIVEL	DIFERENCIA DE PUNTOS	DIFERENCIA TOTAL DE PUNTOS	NUEVA PUNTUACION															
B3	2	3	5.2	6.6	83.5															
B7	3	4	1.4																	
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02																		

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.13
columna “EVALUACION FINAL”, en el cuadro de la parte E y efectuará los cálculos necesarios para obtener la evaluación Anual, cuyo resultado deberá anotarlo en la casilla correspondiente de la columna “INTEGRACION DE RESULTADOS”. Luego pasará nuevamente a la parte G, donde anotará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo. En caso de que el evaluado manifieste disconformidad con el nuevo resultado de la evaluación y así lo hiciere constar con su firma en el espacio correspondiente de la parte G, el jefe inmediato deberá trasladar (el día hábil siguiente) el formulario, junto con el expediente del desempeño del evaluado, a su superior, quien procederá a resolver la evaluación de acuerdo con el procedimiento descrito en el apartado siguiente. 6.9. PARTE “H”. Observaciones del superior del jefe inmediato Los datos de este apartado deben llenarse solamente si, después de que el jefe inmediato ha realizado los procedimientos descritos en el apartado anterior, el evaluado mantiene su disconformidad con el resultado de la evaluación. Una vez que el superior del jefe inmediato reciba el expediente del desempeño y el formulario de evaluación, dispondrá de tres días hábiles para resolver en definitiva la evaluación. Para ello deberá escuchar previamente al evaluado, al jefe inmediato y analizar la documentación aportada en el expediente del desempeño del evaluado.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.14
Con base en lo anterior, deberá indicar en los espacios correspondientes de este apartado, si ratifica o modificar el resultado de la evaluación, que indicará el jefe inmediato en el apartado anterior. a) Si su decisión es ratificar el resultado de la evaluación, deberá proceder de la siguiente manera: - Si se trata de evaluación Intermedia y el jefe inmediato no hizo ninguna modificación luego de la entrevista en la que atendió las objeciones del evaluado, consignará la fecha y su firma en los espacios respectivos y dará por concluido el proceso evaluativo. - Si se trata de la Evaluación Final y el jefe inmediato tampoco hizo ninguna modificación luego de la entrevista citada, deberá pasar a la parte E y hacer los cálculos necesarios para obtener el resultado de la Evaluación Anual y anotarlo en la casilla correspondiente de la columna "INTEGRACION DE RESULTADOS". Luego de esto, pasará nuevamente a esta parte H, donde consignará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo. - Si el jefe inmediato hizo modificaciones, luego de la entrevista en la que atendió las objeciones del EVALUADO, el superior del jefe inmediato, además de ejecutar los pasos anteriores, deberá proceder a pasar el resultado de dichas modificaciones al cuadro de la parte E.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.15
b) Si su decisión es modificar el resultado de la evaluación deberá utilizar el cuadro que aparece en esta parte y seguir los mismos procedimientos descritos en el punto.6.8 de este Manual, para el caso de las modificaciones hechas por el jefe inmediato. Luego de realizadas las modificaciones respectivas, anotará la fecha, firmará en los espacios provistos y pasará al apartado E para efectuar los cambios que correspondan. Si la evaluación modificada es la Final, deberá también ejecutar los cálculos necesarios para obtener la Evaluación Anual, cuyo dato anotará en la casilla correspondiente de la columna “INTEGRACIÓN DE RESULTADOS”, dando por finalizado el proceso evaluativo. 6.10 PARTE “I”. Observaciones generales de la jefatura Este espacio podrá ser utilizado tanto por el jefe inmediato, como por el superior de éste. Se usará para motivar con alguna frase al evaluado eficiente o excepcional o, a aquel que ha dado muestras de mejoramiento o que cumplió fielmente el compromiso adquirido para lograr un mejor desempeño. También servirá para indicar los siguientes casos: a) Si el evaluado se negó a firmar la evaluación. b) Si el evaluado se negó a asistir a la entrevista de evaluación. c) Si el evaluado estuvo incapacitado, con permiso y cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el jefe inmediato o el superior juzgue pertinente.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL
		SECCION: 6
		PAGINA: 6.16
Las observaciones de este apartado deben ser respaldadas por la firma del jefe que las haga, la cual deberá consignar al final de éstas.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador
Manual de Evaluación Del Desempeño.

VOLUMEN: GENERAL

SECCION: 6

PAGINA: 6.17

6.11. FORMATO DE CUESTIONARIO DE EVALUACION.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR

η
GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO (*)

EVALUACIÓN INTERMEDIA ()

EVALUACIÓN FINAL ()

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de

IMPORTANTE

- 1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
- 2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido		Segundo Apellido		Nombre	
Edad:	Tiempo efectivo meses.....		Tipo de nombramiento Permanente Interino.....		
Nombre del puesto:					
Unidad, gerencia o Departamento en que trabaja					
Apellidos y nombre del jefe inmediato				Cargo que ocupa	
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato				Cargo que ocupa	

Revisión: 00

Emitido: 01- Junio - 02

Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador
Manual de Evaluación Del Desempeño.

VOLUMEN: GENERAL

SECCION: 6

PAGINA: 6.18

B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el Manual de Procedimientos, Sección 6.3)

B 1.- PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN					
Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc, a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 2.- SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 3.- TOMA DE DECISIONES					
Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 4.- RESPONSABILIDAD					
Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 5.- LIDERAZGO					
Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados hacia el logro de los resultados esperados.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 6.- COMUNICACIÓN					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 7.- RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES					
Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como la interacción productiva con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

(*) La firma del evaluado no significa aceptación de los resultados de la evaluación, solamente prueba su participación en la entrevista.

Revisión: 00

Emitido: 01- Junio - 02

Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador
Manual de Evaluación Del Desempeño.

VOLUMEN: GENERAL

SECCION: 6

PAGINA: 6.19

C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en :

2. Otro (s)

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1	Evaluación Intermedia		2	Evaluación Final		3	Integración de resultados		
Puntuación			Puntuación			Puntuación anual	Promedio anual	Evaluación anual (*)	
Original		Modif.	Original		Modif.				

(*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del desempeño.

Fecha

Firma del jefe inmediato

Revisión: 00

Emitido: 01- Junio - 02

Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador
Manual de Evaluación Del Desempeño.

VOLUMEN: GENERAL

SECCION: 6

PAGINA: 6.20

F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

Fecha

Firma del empleado

Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes de de

Firma del jefe inmediato

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO

En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

- () Mantener el resultado de la evaluación
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Sólo si el empleado manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

Fecha

Firma del jefe inmediato

Revisión: 00

Emitido: 01- Junio - 02

Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador
Manual de Evaluación Del Desempeño.

VOLUMEN: GENERAL

SECCION: 6

PAGINA: 6.21

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

() Aceptarla () No aceptarla

Fecha

Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del evaluado, firmo a los.....días del mes de.....de

Firma del jefe inmediato

H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

() Ratificar el resultado indicado en la parte G

() Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en la parte E.

Fecha

Firma del superior del jefe inmediato

Revisión: 00

Emitido: 01- Junio - 02

Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.22
I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ Para los niveles B, C y D el formato es igual, solamente difiere en la parte B, la cual contiene los criterios de evaluación. Ver anexos de cuestionarios completos.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



<i>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador</i> <i>Manual de Evaluación Del Desempeño.</i>		VOLUMEN: GENERAL
		SECCION: 7
		PAGINA: 7.1
7. POLITICAS DEL MANUAL		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 7 PAGINA: 7.2
7.1 .EL PROCESO DE REVISION El evaluado podrá solicitar la revisión, tanto de la Evaluación intermedia como de la Evaluación Final, no así, del resultado de la Evaluación Anual, ya que éste no es más que una síntesis de las dos primeras. 7.2 . ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES 7.2.1 Una vez que el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en el caso de que éste hubiese participado en el proceso evaluativo, haya firmado y fechado todos los cuestionarios de evaluación de los empleados a su cargo, ya sea en la Evaluación Intermedia o en la Final, tendrá una semana para enviarlos con sus dos copias y un informe sobre los resultados de la evaluación, a la unidad de Recursos Humanos del Instituto, para su revisión y registro oportuno. El informe deberá contener como mínimo los siguientes datos: a. Evaluación Intermedia Nombre del evaluado (en orden alfabético) Nombre del puesto Puntuación obtenida durante el período b. Evaluación Final Nombre del evaluado (en orden alfabético) Nombre del puesto Puntuación obtenida durante el período Puntuación anual Conversión cualitativa		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 7 PAGINA: 7.3
Una vez que la unidad de Recursos Humanos haya revisado y devuelto los cuestionarios, el jefe inmediato deberá entregar el original al evaluado y registrar la fecha y la firma que haga constar que éste recibió dicho documento. 7.2.2. En caso de que a la fecha de evaluación, el empleado se encuentre ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones, el proceso de evaluación Intermedia o Final - según corresponda- deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante la unidad de Recursos Humanos, a la cual deberá remitir copia de la justificación. 7.2.3 Tanto el evaluado como el jefe inmediato o el superior de éste, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberán firmar con su puño y letra los originales de los cuestionarios de evaluación. La ausencia de la firma del jefe invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al evaluado. La ausencia de la firma del evaluado hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo. si esta obedece a que el evaluado se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así,. en la parte “I” del cuestionario de evaluación “OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA”.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 7 PAGINA: 7.4
De modo similar deberá proceder el evaluado en el caso de que su jefe inmediato no cumpla con su deber de evaluarlo, de acuerdo con los procedimientos del presente Manual. 7.2.4 Si el evaluado se negara a asistir a la entrevista a la que fuese convocado, ya sea para definir el resultado de la evaluación o, para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a éste, el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en caso de que intervenga en el proceso, deberá seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior. Siempre que haya renuencia del empleado a participar en la entrevista de evaluación o en aquella efectuada como consecuencia de la disconformidad de éste, el proceso de evaluación no se invalidará, sino que, será continuado en forma exclusiva o unilateral por el jefe inmediato o el superior, si este fuese el caso. 7.2.5 El jefe y los subalternos de la Unidad de Recursos Humanos, que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño serán responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los cuestionarios. 7.2.6 En vista de que el formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones de desarrollo y técnicas del proceso de administración de recursos humanos, debe ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Deberá estar exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos plasmados en este.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 7 PAGINA: 7.5
En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, el departamento de Recursos Humanos, lo devolverá al jefe inmediato para que lo llene en la forma debida, para lo cual le dará un plazo prudencial. 7.2.7 Aún cuando el jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del empleado, deberá proceder a evaluar su desempeño, de acuerdo con los procedimientos establecidos en este Manual. Para ello, deberá fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del evaluado cuando éste exista, en la información que pueda obtener en la entrevista efectuada con éste y en la que puedan aportar los jefes anteriores. 7.2.8 El jefe inmediato o el superior podrán utilizar hojas adicionales en aquellos casos en que los espacios provistos en el formulario no sean suficientes para indicar sus apreciaciones u observaciones sobre algún aspecto de la evaluación del evaluado. En este caso, las hojas adicionales deben llevar sus respectivas copias, es decir, deben hacerse en tres tantos (original y dos copias). 7.3 ACCIONES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS. 7.3.1 Luego de que la unidad de Recursos Humanos haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo periodo de evaluación, dejará una copia para su archivo y devolverá el original, junto con la otra copia, al jefe inmediato correspondiente, a fin de que éste proceda a entregar el original al evaluado y a incluir la copia en su expediente del desempeño.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 7 PAGINA: 7.6
En caso de que hubiere cuestionarios incorrectos, éstos también deberán ser devueltos al jefe inmediato para que efectúe las correcciones procedentes, dentro del plazo que la oficina citada establezca. 7.3.2 De cada evaluación del desempeño, la unidad de Recursos Humanos deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el evaluado en cada período; además, la puntuación anual, el promedio anual y la categoría cualitativa - DEFICIENTE, REGULAR, BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE- que corresponda. 7.3.3 La unidad de Recursos Humanos contará con un plazo de 15 días ,contados a partir de la fecha de recibo de los cuestionarios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al jefe inmediato. 7.3.4 La unidad de Recursos Humanos es responsable de instruir a los jefes, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los evaluados, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación se conserve y use en forma cuidadosa y, bajo estricta vigilancia del jefe inmediato. 7.3.5 La unidad de Recursos Humanos debe procurar que los evaluados que pasen a ocupar puestos con rango de jefatura sean capacitados en el uso del presente sistema de evaluación del desempeño. Es importante que cada jefe inmediato actúe como un capacitador de los empleados a su cargo.		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02

In M:  al de los Deportes de El Salvador ción Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: ANEXOS PAGINA: 1
8. ANEXOS		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01-junio- 02



ANEXO "A". CUESTIONARIO EVALUACION NIVEL EJECUTIVO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR

η
GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO (*)

EVALUACIÓN INTERMEDIA ()
EVALUACIÓN FINAL ()

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de

IMPORTANTE

- 1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
- 2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

B. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombre
Edad:	Tiempo efectivo meses.....	Tipo de nombramiento Permanente Interino.....
Nombre del puesto:		
Unidad, gerencia o Depto en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

INDES-1A

B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el Manual de Procedimientos, Sección 6.3)

B 1.- PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN

Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc., a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 2.- SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 3.- TOMA DE DECISIONES

Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a la normas y políticas establecidas.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 4.- RESPONSABILIDAD

Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 5.- LIDERAZGO

Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados hacia el logro de los resultados esperados.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 6.- COMUNICACIÓN

Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 7.- RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES

Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como la interacciones productivas con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en :

2. Otro (s)

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1	Evaluación Intermedia		2	Evaluación Final		3	Integración de resultados		
Puntuación			Puntuación			Puntuación anual	Promedio anual	Evaluación anual (*)	
Original		Modif.	Original		Modif.				

(*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

Fecha

Firma del jefe inmediato

F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

() Conformidad con el resultado

() Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

Fecha

Firma del empleado

Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes de de

Firma del jefe inmediato

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO

En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

() Mantener el resultado de la evaluación

() Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Sólo si el empleado manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

Fecha

Firma del jefe inmediato

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

() Aceptarla

() No aceptarla

Fecha

Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los.....días del mes de.....de

Firma del jefe inmediato

H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

- () Ratificar el resultado indicado en la parte G
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en la parte E.

Fecha

Firma del superior del jefe inmediato

I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA



ANEXO “B”. CUESTIONARIO EVALUACION NIVEL PROFESIONAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR

η
GRUPO LABORAL A: NIVEL PROFESIONAL (*)

EVALUACIÓN INTERMEDIA ()
EVALUACIÓN FINAL ()

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de

IMPORTANTE

- 1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
- 2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

C. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombre
Edad:	Tiempo efectivo meses.....	Tipo de nombramiento Permanente Interino.....
Nombre del puesto:		
Unidad, gerencia o Depto en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

INDES-2A

B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el Manual de Procedimientos, Sección 6.3)

B 1.- COMPETENCIA PROFESIONAL

Se refiere a la habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales, así como mantenerse a la vanguardia de los avances de su carrera y lograr con mayor eficiencia los resultados.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 2.- CALIDAD DEL TRABAJO

Se refiere al trabajo preciso y completo y conciso que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 3.- INICIATIVA

Se refiere a utilización del propio criterio para lograr los resultados deseados de la manera más conveniente para la institución.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 4.- PLANEAMIENTO

Se refiere al planeamiento adecuado de su trabajo; a la definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 5.- DILIGENCIA

Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 6.- COMUNICACIÓN

Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 7.- RELACIONES DE TRABAJO

Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

(*) La firma del evaluado no significa aceptación de los resultados de la evaluación, solamente prueba su participación en la entrevista.

C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en :

2. Otro (s)

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1	Evaluación Intermedia	2	Evaluación Final	3	Integración de resultados	
Puntuación		Puntuación		Puntuación anual	Promedio anual	Evaluación anual (*)
Original	Modif.	Original	Modif.			

(*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

Fecha

Firma del jefe inmediato

F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

() Conformidad con el resultado

() Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

Fecha

Firma del empleado

Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes de de

Firma del jefe inmediato

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO

En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

- () Mantener el resultado de la evaluación
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Sólo si el empleado manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

Fecha

Firma del jefe inmediato

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

- () Aceptarla () No aceptarla

Fecha

Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los.....días del mes de.....de

Firma del jefe inmediato

H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

- () Ratificar el resultado indicado en la parte G
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en la parte E.

_____ Fecha _____ Firma del superior del jefe inmediato

I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA



ANEXO “C”. CUESTIONARIO EVALUACION NIVEL ADMINISTRATIVO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR

η
GRUPO LABORAL A: NIVEL ADMINISTRATIVO (*)

EVALUACIÓN INTERMEDIA ()
EVALUACIÓN FINAL ()

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de

IMPORTANTE

- 1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
- 2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

D. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombre
Edad:	Tiempo efectivo meses.....	Tipo de nombramiento Permanente Interino.....
Nombre del puesto:		
Unidad, gerencia o Depto en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

INDES-3A

B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el Manual de Procedimientos, Sección 6.3)

B 1.- CALIDAD DEL TRABAJO

Se refiere al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 2.- CANTIDAD DEL TRABAJO

Se refiere a la cantidad de trabajo producida de acuerdo con lo esperado y en ocasiones, según la circunstancia, a una producción mayor a la cantidad solicitada.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 3.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con políticas, procedimientos, instrucciones y tecnologías pertinentes a su trabajo.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 4.- RESPONSABILIDAD

Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos materiales disponibles y a la respuesta eficaz a la confianza que se le ha depositado.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 5.- DILIGENCIA

Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 6.- INICIATIVA Y CRITERIO

Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 7.- RELACIONES DE TRABAJO

Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

(*) La firma del evaluado no significa aceptación de los resultados de la evaluación, solamente prueba su participación en la entrevista.

C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en :

2. Otro (s)

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1	Evaluación Intermedia		2	Evaluación Final		3	Integración de resultados		
Puntuación			Puntuación			Puntuación anual	Promedio anual	Evaluación anual (*)	
Original	Modif.	Original	Modif.						

(*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

Fecha

Firma del jefe inmediato

F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

() Conformidad con el resultado

() Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

Fecha

Firma del empleado

Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes de de

Firma del jefe inmediato

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO

En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

- () Mantener el resultado de la evaluación
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Sólo si el empleado manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

Fecha

Firma del jefe inmediato

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

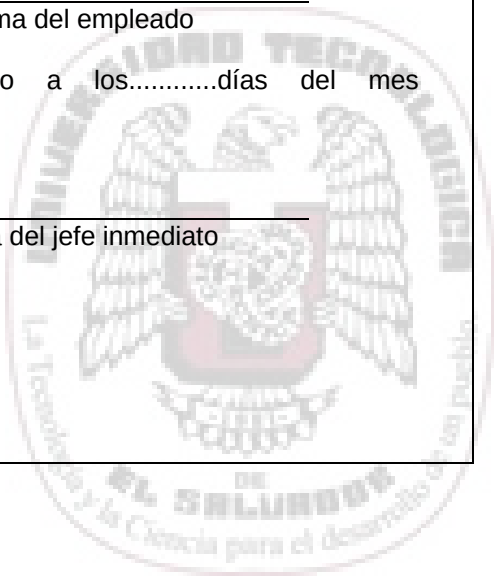
- () Aceptarla
- () No aceptarla

Fecha

Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los.....días del mes de.....de

Firma del jefe inmediato



H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

() Ratificar el resultado indicado en la parte G

() Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en la parte E.

Fecha

Firma del superior del jefe inmediato

I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA



ANEXO “D”. CUESTIONARIO EVALUACION NIVEL OFICINA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR

η
GRUPO LABORAL A: NIVEL OFICINA (*)

EVALUACIÓN INTERMEDIA ()
EVALUACIÓN FINAL ()

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de

IMPORTANTE

- 1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
- 2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

E. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido		Segundo Apellido		Nombre	
Edad:	Tiempo efectivo meses.....		Tipo de nombramiento Permanente Interino.....		
Nombre del puesto:					
Unidad, gerencia o Depto en que trabaja					
Apellidos y nombre del jefe inmediato				Cargo que ocupa	
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato				Cargo que ocupa	

INDES-4A

B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el Manual de Procedimientos, Sección 6.3)

B 1.- ATENCIÓN AL PÚBLICO

Se refiere a la atención esmerada de los usuarios internos y externos a la organización, facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, evitando indisponerlos y proyectando una imagen positiva de la institución.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 2.- CALIDAD DEL TRABAJO

Se refiere al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones, y que tiene además, muy buena aceptación por parte del de los usuarios, superiores y compañeros de trabajo.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 3.- MANEJO DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS

Se refiere al manejo de la información y archivos en forma metódica, manteniendolos accesibles y al día; al manejo discrecional de la información confidencial, personal y privada con máxima supervisión.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 4.- RESPONSABILIDAD

Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos disponibles y a la agilidad y prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 5. - COLABORACIÓN

Se refiere a la demostración de interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de la organización.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 6.- INICIATIVA Y CRITERIO

Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 7.- RELACIONES DE TRABAJO

Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

(*) La firma del evaluado no significa aceptación de los resultados de la evaluación, solamente prueba su participación en la entrevista.

C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en :

2. Otro (s)

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1	Evaluación Intermedia		2	Evaluación Final		3	Integración de resultados		
Puntuación			Puntuación			Puntuación anual	Promedio anual	Evaluación anual (*)	
Original		Modif.	Original		Modif.				

(*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

Fecha

Firma del jefe inmediato

F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

() Conformidad con el resultado

() Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

Fecha

Firma del empleado

Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes de de

Firma del jefe inmediato

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO

En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

- () Mantener el resultado de la evaluación
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Sólo si el empleado manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

Fecha

Firma del jefe inmediato

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

- () Aceptarla () No aceptarla

Fecha

Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los.....días del mes de.....de

Firma del jefe inmediato

H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

- () Ratificar el resultado indicado en la parte G
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en la parte E.

Fecha

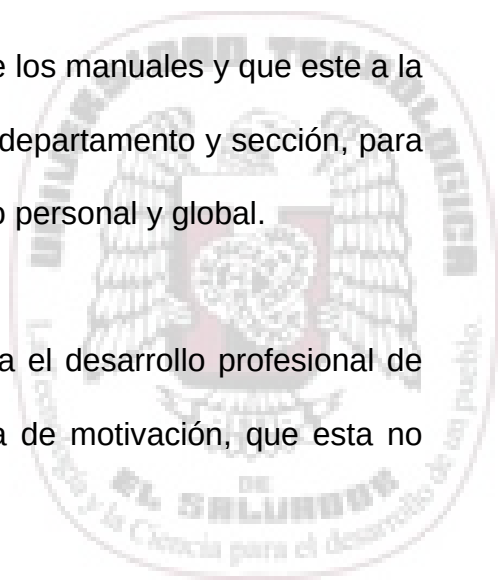
Firma del superior del jefe inmediato

I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA



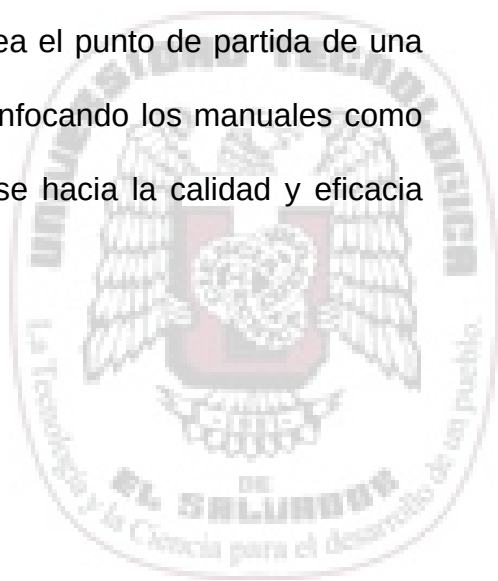
6. RECOMENDACIONES

- La implementación de los manuales descritos, primeramente con la instalación de la estructura de organización propuesta y luego aplicando los procesos, deberes y responsabilidades descritos en cada uno de los manuales.
- Revisar periódicamente cada uno de los manuales, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida por cada uno de los miembros de la organización y que muestren una mejora positiva.
- Dar a conocer por medio de un despliegue total el contenido de cada uno de los manuales a todos y cada uno de los miembros que conforman la institución.
- Proveer de al menos una copia completa de los manuales y que este a la total disposición de cada unidad, gerencia, departamento y sección, para que sea fuente de consulta, enriquecimiento personal y global.
- Enfocar la evaluación del desempeño hacia el desarrollo profesional de cada individuo, si bien es una herramienta de motivación, que esta no



sea para fines de aumento salarial, sino por el contrario una fuente de desarrollo por medio de planes de carrera individual que permitan identificar y desarrollar aquellos puntos débiles de cada individuo.

- Mantener y velar por la mejora continua tanto de procesos, formas, manuales y métodos de trabajo dentro de la institución, mediante un proceso de mejora continua, para poder estar cada vez mas 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.
- Crear un comité de calidad dentro de la institución, cuya función sea velar que las políticas, objetivos, procesos, deberes y responsabilidades sean cumplidos en la organización, mediante la comunicación, el trato profesional y responsable entre jefes y subordinados.
- Que el presente trabajo de investigación sea el punto de partida de una mejora creciente dentro de la institución, enfocando los manuales como herramientas vitales, que permitan perfilarse hacia la calidad y eficacia de la institución.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Asociación Española de Normalización y Certificación, “*Norma ISO 9000-2000. Fundamentos y vocabulario*”, AENOR, España, Diciembre 2000. Págs. 15-40.

Asociación Española de Normalización y Certificación, “*Sistemas de Gestión de la calidad, directrices para la mejora del desempeño*”, AENOR, España, Diciembre 2000. Págs. 8-20.

Cummins, L L. y Schwab, D. “*Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación* ” , Tercera Edición, editorial Trillas, México , 2001. Págs. 102-115.

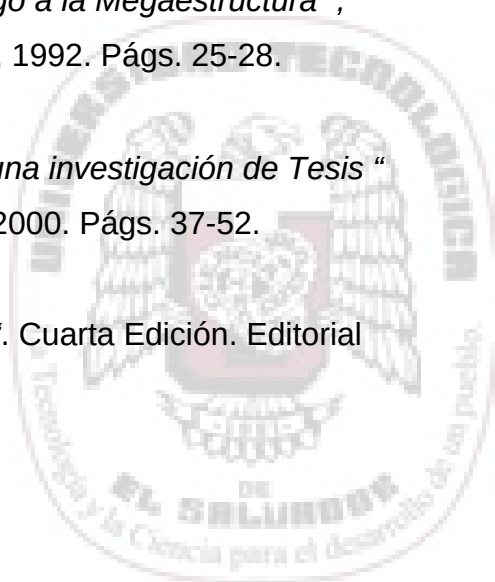
Daft, Richard L. “*Teoría y Diseño Organizacional* ” , Sexta Edición, International Thomson Editores, México, 2000. Págs. 11-18.

Franklin, Enrique B. “*Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura* “ , Primera Edición, Mc Graw Hill , México, 1998. Págs. 78-102.

Guiot, Jean M. “*Diseño de la Organización del cargo a la Megaestructura* “ , Segunda Edición, LEGIS Editores. S.A., Colombia, 1992. Págs. 25-28.

Muñoz Razo, Carlos. “*Como Elaborar y Asesorar una investigación de Tesis* “ . Primera Edición .Editorial Pearson-Hall. México, 2000. Págs. 37-52.

Gómez-Mejía, L. “*Gestión de Recursos Humanos* “. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1998. Págs. 42-45.



Gómez Ceja, Guillermo. *“Planeación y Organización de Empresas “*. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1995. Págs. 192-209; 231-242; 338, 379-412.

Kendall, Kenneth E. *“Análisis y diseño de sistemas ”*. Tercera Edición , Prentice Hall, México, 1997. Págs. 22-49.

Reyes Ponce, Agustín. *“Administración de Empresas. Teoría y Practica ”* Vigésimo sexta reimpresión, Editorial LIMUSA, México, 1991. Págs. 172-175.

Senn, James A. *Análisis y diseño de sistemas de Información”* , Segunda Edición , Mc Graw Hill ,México, 1997. Págs. 22-32.

TESIS

Ayala Sosa, Esther,. *“Diseño de manuales administrativos para los mercados de San Salvador. Enfoque clásico y neoclásico “*, Universidad Tecnológica, 1994. Págs. 22-39.

Avelar Paredes, Lidia, *“Manual de Organización del Instituto Nacional de los Deportes”* Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, Febrero 1992. Págs. 84-99.



PERIODICOS Y REVISTAS

I.N.D.E.S , Boletín Informativo # 3 .Julio 2001. Págs. 1-4.

SITIOS WEB

www.asamblea.gob.sv/leyes/19800300.htm “ Ley general de los deportes de El Salvador ”.

www.csd.mec.es/infgeneral/etica/eticadmp.htm “Administración Deportiva”.

www.edu.net.co/docentes/investiga/useche1.htm “Formato para la presentación de proyectos “.

www.mh.gob.sv/leyes.htm “Ley General de Licitaciones de El Salvador. Año 2000”



GLOSARIO DE TERMINOS

Cargo: Es el rol jerárquico que tiene un trabajador dentro de una empresa, y que conlleva en un conjunto de responsabilidades, deberes y derechos según cual sea el cargo.

Comportamiento: Se refiere a toda actividad del trabajador en observación por parte del evaluador, incluye la expresión tanto física como emocional del individuo.

Deportes: Diversión, pasatiempo, por lo común al aire libre.

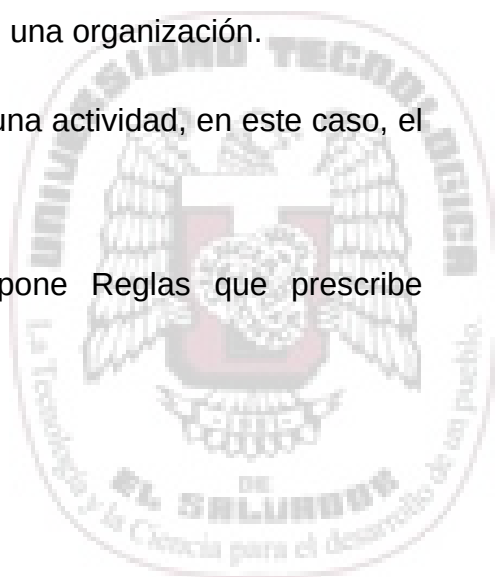
Desempeño: Es el conjunto de actividades que realiza un trabajador con el fin de cumplir con lo que él entiende que debe cumplir en su trabajo.

Efectividad: Es el grado total o parcial del logro de algún objetivo por parte del desafiante, ya sea un trabajador, un sistema, un método, etc.

Equidad: Igualdad de derechos y obligaciones en una organización.

Evaluación: Se refiere a la acción de calificar alguna actividad, en este caso, el trabajo.

Instituto: Organización que constituye e impone Reglas que prescribe determinado método de vida o enseñanza.



Jerarquía: Orden, grado o nivel que se le da a las personas en una Organización, dependiendo de su capacidad y responsabilidad para laborar.

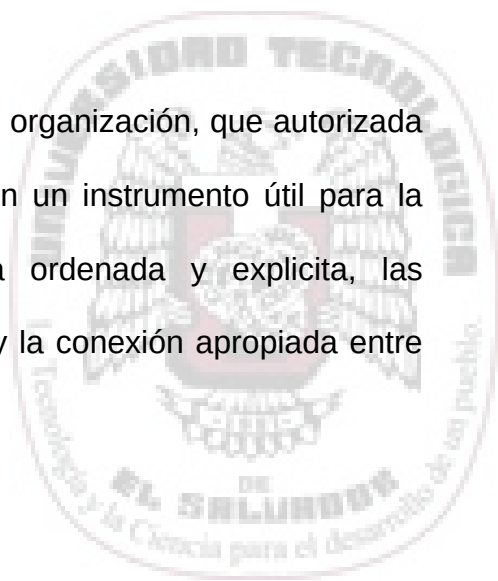
Ley: Regla invariable y constante a que están sujetas las personas miembros a alguna Institución o estado soberano.

Manual: Es un texto que contiene información de tipo básica sobre un determinado tema.

Manual Administrativo: Es 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.

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.

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.



Manual De Procedimientos: 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.

Manual De Evaluación Del Desempeño: es un dispositivo gerencial, de evaluación y de desarrollo profesional.

Método: Proceso sistemático que tiene un objetivo que cumplir, para lo cual debe tener un orden, claridad y aplicación en la práctica.

Organigramas: Son representaciones gráficas de la estructura de las organizaciones.

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”

Política: Arte de gobernar y dar leyes y reglamentos para mantener el orden público y las buenas costumbres.



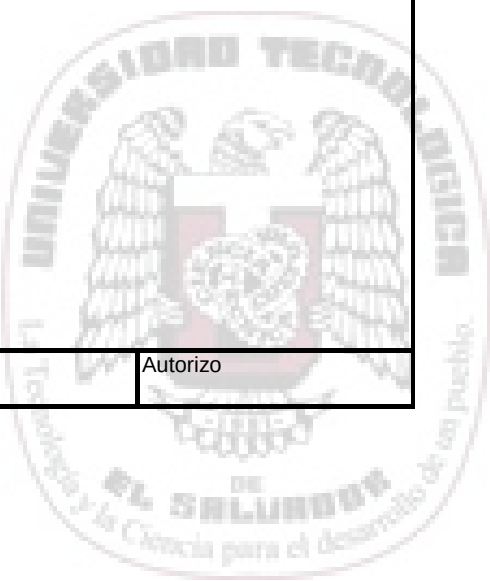
ANEXOS





Logotipo	Nombre de la organización	Fecha				
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
		De Fecha				

Nombre del apartado específico		
Elaboro	Reviso	Autorizo



Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
		Página	De
	Manual de Puestos	Sustituye a	
		Página	De
		De Fecha	

Descripción de puestos	
Identificación y relaciones A) Identificación - Nombre del puesto - Numero de plazas - Clave - Ubicación (física y administrativa) - Tipo de contratación - Ambito de operación B) Relaciones de Autoridad - Jefe de inmediato - Subordinados directos - Dependencia funcional Propósitos del puesto Funciones generales Funciones específicas Responsabilidad Comunicación - Ascendente - Horizontal - Descendente - Externa Especificaciones del puesto - Conocimientos - Experiencia - Iniciativa - Personalidad	
Elaboro	Reviso
Autorizo	

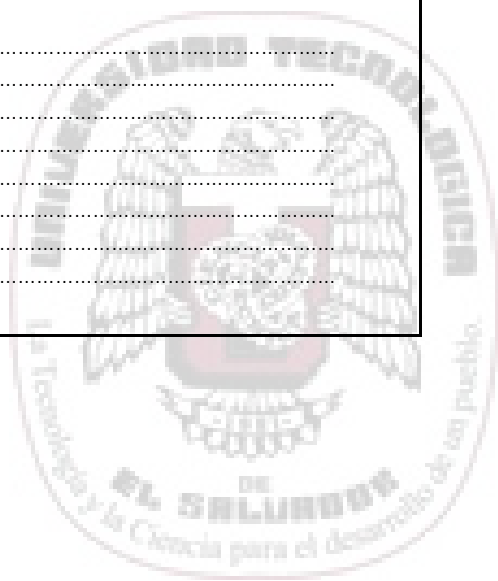


Logotipo	Nombre de la organización	Fecha		
		Página		De
	Manual de procesos	Sustituye a		
		Página		De
		De Fecha		

Descripción de puestos		
1. Objetivo 2. Alcance 3. Personal involucrado 4. Recursos 5. Disposiciones Legales o Reglamentarias 6. Flujograma del proceso 7. Descripción del proceso 8. Anexos		
Elaboro	Reviso	Autorizo

PARTE CENTRAL DE UN FORMULARIO PARA UNA EVALUACION POR OBJETIVOS

Datos del empleado:	
Nombre:	Idiomas:
Apellidos:	Antigüedad:
Edad:	Titulación:
 Nombre del puesto:	 Responsabilidades del puesto:
Actividades	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
 Fecha de Evaluación:	
Evaluación:	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
 Comentarios del evaluado:	Comentarios del evaluador:
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
 Firma del evaluador:	Firma del evaluado:
.....	
 Necesidades formativas del evaluado:	Inquietudes respecto a puestos:
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	



Ejemplo de una parte del núcleo central de un formulario de evaluación

Criterio	Definición	Escala				
		E	D	C	B	A
Planificación	Capacidad para fijar objetivos y metas que faciliten la consecucion de los objetivos establecidos					
Liderazgo	Capacidad de influir en el comportamiento de los colaboradores para la consecucion de un objetivo comun					
Trabajo en equipo	Capacidad para integrarse y trabajar en un objetivo comun con un determinado numero de personas.					
Supervisión	Capacidad para corregir las actuacionesde sus colaboradores de forma adecuada y facilitando la solucion de problemas.					

Ejemplo de la parte central de un formulario para la evaluacion por objetivos

Objetivos	Nivel de desempeño					Comentarios
	E	D	C	B	A	
1						
2						
3						
4						

Otros logros relevantes:

.....

Nuevos objetivos	Plan de acción	Fecha de revisión
1		
2		



Proyecto de Investigación .Universidad Tecnológica de El Salvador

El siguiente cuestionario tiene como objeto conocer los deberes y responsabilidades de su cargo; así como también los requisitos mínimos para poder ejercer dicha posición, para poder normalizar su posición por medio de un manual de puestos. De antemano muchas gracias por su colaboración.

Datos generales.

Nombre del cargo ó posición;

.....

Jefe inmediato:

.....

Nivel jerarquivo

Operativo _____
Administrativo _____
Mando medio _____
Gerencial _____

2) Sexo: Masculino _____ Femenino _____

3) Cuál es su Nivel de Estudios?

PRIMARIA

SECUNDARIA

BACHILLERATO

UNIVERSITARIO

OTRO. ESPECIFIQUE

4) Cuál es su tiempo de trabajo?

4a) Tiempo total _____ años

4b) En la empresa _____ años

4c) En el cargo actual _____ años



II. CONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES

5) ¿ Conoce Usted los objetivos generales que persigue la institución?

Sí ()

No ()

5.1) ¿ Si su respuesta es afirmativa. ¿ Cuales son?

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

Por escrito	Verbalmente	Escrito y verbal

6) Conoce los objetivos de su departamento?

Sí ()

No ()

6.1) Si su respuesta es afirmativa . ¿ Cuales son?

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



Por escrito	Verbalmente	Escrito y verbal

7) Conoce usted si el instituto o su departamento cuenta con algún tipo de manual?

Sí ()

No ()

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

Manual de descripción de puestos ()

Manual organizacional ()

Manual de Bienvenida ()

Manual de procedimientos ()

Otro: Especifique: _____

III. LINEAS DE AUTORIDAD

8) Desempeña usted un cargo de supervisión?

Sí ()

No ()

8.1) Si su respuesta es afirmativa ¿ A qué personas supervisa en el desempeño de su trabajo?

Nombre del puesto	Supervisión ejercida		Frecuencia		
	Directa	Indirecta	Diaria	Periódica	eventual

9) Quién es su jefe inmediato?

Nombre	Puesto

10) Además de su jefe inmediato, que otras personas le supervisan su trabajo?

Nombre del puesto	Supervisión ejercida		Frecuencia		
	Directa	Indirecta	Diaria	Periódica	eventual

IV. COMUNICACIÓN

11)Cuál es el medio por el cual recibe la comunicación de su jefe?

Memorando	Verbal	E-mail	No existe comunicación	otro

V) RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS

12) ¿ Con que cargos del departamento, de la institución, personas particulares o entidades externas mantiene relación o contactos permanentes de trabajo?

Cargo (Relación)	Tipo de relación		Razón, motivo o asunto
	Interna	Externa	



13) 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?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !!!

FECHA: _____ ENTREVISTADOR _____



INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR
FORMATO DE ACTUALIZACION DE MANUAL

Solicitante: _____

Departamento: _____

Actualización ☐ Modificación ☐ Eliminación ☐

Documento: _____

Sistema: _____

Título : _____

Párrafo : _____

Páginas : _____

Razón de solicitud de cambio:

Solicitante: _____

Autorizado: _____

Gerente

