

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE GRADO:**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR  
EL RENDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO  
DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES  
(INDES)SAN MIGUEL”**

**PRESENTADO POR:**

**ARIAS MUÑOZ, BÁRBARA REGINA  
GUZMÁN SAGASTIZADO, CARLOS OSMEL  
JIMÉNEZ CÁRCAMO, FIDIAS GAMALIEL**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DOCENTE DIRECTOR:**

**MAE.DINORA ELIZABETH ROSALES HERNANDEZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, FEBRERO DE 2017**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
**RECTOR**

DR. MANUEL DE JESUS JOYA ABREGO  
**VICE-RECTOR ACADÉMICO**

ING. CARLOS ARMANDO VILLALTA  
**VICE-RECTOR-ADMINISTRATIVO**

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA  
**SECRETARIA GENERAL**

LICDA. NORA BEATRIZ MELÉNDEZ  
**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDICCIPLINARIAS ORIENTAL**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA  
**DECANO**

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ  
**VICE-DECANO**

LIC. JORGE ALBERTO ORTÉZ HERNÁNDEZ  
**SECRETARIO**

LIC. OSCAR RENE BARRERA GARCÍA  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

MAE.ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ  
**COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADO**

LIC.BALBORE ALEXIS RODRIGUEZ  
**ASESOR METODOLOGICO**

MAE.DINORA ELIZABETH ROSALES HERNANDEZ  
**ASESORA DIRECTOR**

**FEBRERO 2017**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMERICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

En esta oportunidad primeramente quiero agradecerle a **Dios Todopoderoso** por haberme mantenido firme en todo momento, por haberme permitido culminar mi proceso de tesis, uno de los primeros éxitos que he cosechado gracias a él, por siempre darme la fortaleza, sabiduría, conocimiento y entendimiento para cada paso que da para llegar a mi formación profesional, el proceso no fue fácil pero de la mano de él pude culminarlos, porque es gracias a él que esto fue posible, para él sea la Gloria y el Honor.

A mis Padres **Ing. Julio Cesar Arias Guevara y Licda. Lorena Lucrecia Muñoz De Arias** por ser los pilares fundamentales en mi vida y mi ejemplo a seguir en todos los aspectos, por siempre darme su fortaleza y apoyo incondicional, por su paciencia, dedicación, amor, cariño, esfuerzo y sacrificio, por cada una de esas noches de desvelos en las cuales me apoyaron y me impulsaron a seguir en mi camino y guiarme hacia cada uno de mis objetivos y metas propuestas, gracias por enseñarme que todo esfuerzo y dedicación al final tiene una recompensa y que dicha recompensa es la satisfacción de que llegue al final de uno de los primeros ciclos de mi vida, sin ustedes este logro no hubiera sido posible ya que ustedes son el motor más grande en mi vida, los Amo mucho y gracias por tanto apoyo.

A mi abuelo **Lic. Julio Cesar Muñoz (Q.E.P.D)**, aunque no esté conmigo físicamente, sé que desde el cielo está orgulloso y feliz de saber que su nieta a la que durante mucho tiempo apoyo, aconsejo, amo y cuido ha culminado sus estudios como una persona de éxito, porque fue gracias a Ti Abuelo Julio que soy la persona que soy hasta estos días y que eres uno de mis ejemplos a seguir en la vida, contigo aprendí que existen nuevas y mejores batallas que conquistar y me enseñaste que nunca hay que rendirse ante cualquier adversidad; que en la vida una hoja de un árbol no se mueve si no es por la voluntad de Dios, este día te puedo decir que eres el más dichoso en el cielo .

A mi familia Arias - Muñoz, especialmente a mis abuelas **Angelina Muñoz y Elsy de Arias**, a mi **Abuelo Julio Arias**, a mis tías **Esperanza de Portillo y Regina Arias** y a mis hermanos **Raúl Portillo, Daniel Portillo, Rodolfo Gáelas** por siempre estar pendientes de mí, por su apoyo día a día, por cada uno de sus consejos brindados y por siempre guiarme a perseguir cada uno de mis sueños, gracias por ser parte de mi vida, sin ustedes este trayecto no hubiera sido posible puesto que son personas importante en mi vida y a los cuales admiro mucho en todos los aspectos , ustedes me enseñaron que los sueños hay que perseguirlos y que nunca hay que rendirse antes de tiempo.

Doy gracias a Dios por haber conocido a mis amigos **Boris Alvarado, Lilibeth Alvarenga, Saraí Guevara, Alcides García** que fueron mis primeros amigos en el Alma Mater, por tantos momentos compartidos por brindarme consejos y cariño, por siempre darme su apoyo aunque éramos de diferentes carreras, con el paso del tiempo sé que gane unos hermanos, les agradezco por siempre estar en los mejores y peores momentos, por los desvelos y por tantas aventuras juntos.

A la **Licda. Lisseth Saleh**, por ser una de mis guías y orientadoras en este proceso, por su total apoyo y cariño, por siempre darme un consejo para salir adelante, que durante estos años parte de mi formación fue inculcado por ella, gracias por ser más que una orientadora, le he tomado muchísimo cariño, es para mí una amiga en la cual puedo contar por siempre, gracias por su empeño y dedicación, es gracias a usted que este logro ha sido posible, infinitas gracias.

A mi Asesora de Tesis Licda. **Dinora Elizabeth Rosales Hernández**, gracias por ser más que un guía y orientadora en este proceso que culmina, por tanta paciencia y dedicación a lo largo de estos años, y que además de ser mi orientadora es mi maestra y amiga de la cual he adquirido muchos conocimientos, gracias por su persistencia y su paciencia y motivación a lo largo de estos años la cual ha sido fundamental para mi formación, la persona que ha inculcado responsabilidad y rigor académico sin los cuales no podría tener una formación completa como

Administradora de Empresas, gracias por tanto esfuerzo y dedicación brindado hacia mi persona, es alguien a la cual respeto y admiro y estoy muy agradecida por siempre estar dispuesta a ayudarme y apoyarme en todo momento, Infinitas gracias.

A mis demas Docentes **Lic. Raul Quintanilla, Lic. Orlando Sorto, Licda. Emilia Perdomo**, por brindarme cada uno de sus conocimientos para mi formacion academica, por siempre brindarme su apoyo y por siempre aconsejarme en todo momento, infinitas gracias, es gracias a ustedes que este logro fue llevado.

A mis compañeros de Tesis **Fidias Gamaliel Jiménez Cárcamo y Carlos Osmel Guzmán Sagastizado**, por ser mis compañeros en las mejores y peores batallas durante estos seis años de nuestro proceso de graduación, con quienes compartimos momentos de muchas alegrías y adversidades, pero que a pesar de todo estuvieron siempre apoyandome. Culminar este proceso de formación con cada uno de ellos fue una aventura que jamás olvidare, con altos y bajos durante el trabajo de graduacion, gracias por hacer del último día de modificar la tesis, como el mejor de todos los dias del trabajo, como el mas divertido y el mas estresante a la vez. Gracias por tantas aventuras a lo largo de todos estos años.

**Barbara Regina Arias Muñoz**

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente quiero darle gracias a dios por haber culminado mi carrera de la mejor manera ya que el me brindo salud y bendición en todo este largo camino que ha llegado a su fin, por gracias y obra de el. Hoy en día estoy finalizando un logro más en mi vida y nada es posible sin el.

Seguidamente le doy infinitas gracia a mi Padre **Raúl Guzmán Gonzales** que sin el apoyo económico y emocional no hubiese llegado a ser alguien en la vida porque siempre me aconsejo y apoyo y me vio en un futuro como un profesional y una persona de bien; A mi madre **María Vilma Sagastizado de Guzmán** que me cuido y aconsejo que estuvo a la par mía en mis noches de desvelos en mis días buenos y malos, ella siempre estuvo ahí, lo cual se lo agradezco infinitamente.

A mis hermanos **Sergio Raúl Guzmán Sagastizado** y **Ana Regina Guzmán Sagastizado** que son un ejemplo a seguir de superación por sus conocimientos y sabiduría y siempre me apoyaron hasta el final que Dios los bendiga siempre.

A mis tío **Jesús Guzmán** que siempre de una u otra forma moral o económicamente siempre estuvieron ahí en especial a mi tío Jesús que me apoyo desde el principio hasta el final muchas gracias no tengo como pagarles de verdad gracias, a mi tío **Tomas Guzmán** que fue un hombre ejemplar que me enseñó muchas cosas en la vida.

Me aconsejo me enseñó a luchar por las cosas a no rendirme y sobre todo me aconsejo por el camino del bien hasta el final y sé que en el cielo me estás viendo y estarás muy orgulloso de mi.

Alguien muy importante en mi vida mi novia **María Guadalupe Vanegas Villatoro** y toda su familia que han sido personas muy importantes al igual que mi familia siempre han estado ahí y que de gran manera su apoyo ha sido incondicional y muy especial hacia mi persona de corazón se los agradezco.

A mi compañera y gran amiga **Bárbara Regina Arias Muñoz** que desde un inicio formamos una bonita amistad y siempre he contado con ella en momentos difícil y llenos de

Adversidades, te agradezco por estar en mi vida y ser la persona que eres muchas gracias te lo agradezco de corazón y que Dios te bendiga.

También a mi gran amigo y compañero **Fidias Gamaliel Jiménez Cárcamo** que es como un hermano y hemos batallado juntos en todo este largo camino para salir adelante, siempre contando con su apoyo y sus palabras de ánimo has sabido estar hay siempre presente en mi vida de forma muy importante te agradezco infinitamente y que Dios te bendiga siempre a ti al igual que a tu familia.

A mi asesora de tesis Licda. **Dinora Elizabeth Rosales Hernández** que gracias a toda su enseñanza y aprendizaje somos unos futuros profesionales de éxito y valor y que día con día hemos sido constantes y perseverantes para ser las personas que ahora somos por ella gracias licenciada que Dios la bendiga la quiero mucho.

A mis amigos que siempre creyeron en mí y me dieron sus muestras de apoyo que siguiera adelante y que siguiera mis sueños y metas les agradezco de corazón; De esta manera finalizo con esta frase que dice en la vida existen retos unos fáciles de vencer y unos difíciles de lograr pero la constancia de dedicación, la voluntad, el empeño y el esmero te hace ser la persona que tu deseas ser en la vida y no existe mayor gratitud que un día levantarse por la mañana y te des cuenta que eres y serás el resto de tu vida un profesional.

**Carlos Osmel Guzmán Sagastizado**

## AGRADECIMIENTOS

En esta etapa tan importante de mi formación académica quiero agradecer primeramente a **Dios Todopoderoso**, por darme la vida, por brindarme la sabiduría, entendimiento e inteligencia necesaria a lo largo de mi formación como profesional, y gracias a Dios soy lo que soy, para él sea la gloria y la honra.

A mi madre **Diosis Cárcamo de Jiménez** (Q.E.P.D) que aunque ya no este conmigo sé que estuviera más que feliz saber que su hijo menor logro culminar sus estudios superiores, a mi Padre **Ing. Menandro Gamaliel Jiménez Posada**, Quien ha sido mi fuerza, mi apoyo tanto económico como sentimental has sido un pilar más que fundamental, no solo en mis estudios superiores sino en toda mi vida que con su ejemplo seguí sus pasos y escuche sus consejos e igual sus regaños me ayudaban a corregir mis malas acciones. Gracias por todo.

A mi hermana, **Licda. Ofrenda Orquídea Jiménez de Robles** quien por mucho tiempo me cuido y cumplió el papel de madre, gracias por siempre darme tu apoyo y tu amor cuando lo necesito, por saberme escuchar y darme fuerzas cuando sentía que ya no podía. A mi hermano, **Lic. Menandro Hegel Jiménez Cárcamo**, que siempre ha sido mi mano derecha en todo, gracias por ayudarme cuando te he buscado y he requerido de tu apoyo los quiero.

A mi esposa, **Jenifer Oneyda Rubio de Jiménez**, la ayuda que me has brindado, ha sido sumamente importante, has estado conmigo en casi toda mi carrera, estuviste conmigo inclusive en esos momentos donde casi me daba por vencido, pero ahí estabas apoyándome dándome ánimos para seguir adelante, no fue sencillo culminar mis estudios superiores sin ti, sin embargo fuiste muy motivadora y esperanzadora siempre me decías que lo lograría porque confiabas en mí. Gracias por todo amor te amo.

A mis tías, **Luz Balquiria Cárcamo y Orquídea Jiménez de Mendoza**, gracias por haber colaborado a la causa tanto con su apoyo moral y económico en algún determinado periodo de mis estudios.

A mi suegra, **Lidia Oneyda Hernández de Rubio**, por siempre demostrarme su cariño, por su hospitalidad y amabilidad cada vez que la visito me siento como en casa. pero principalmente gracias por sus sabios consejos, que me han ayudado a crecer como persona de bien, de igual manera a toda la **familia Rubio Hernández** gracias por la confianza que me han tenido y por todo el apoyo brindado en este proceso.

A mis amigos y compañeros de tesis, **Carlos Osmel Guzmán Sagastizado**; con quien juntos, a pesar de las adversidades, siempre enfrentamos enormes retos y disfrutamos grandes victorias, donde siempre estuvimos presentes para apoyarnos durante grandes dificultades; y estrecharnos la mano cuando lo necesitaba. A mi amiga y compañera de tesis, **Bárbara Regina Arias Muñoz**; con quien durante mucho convivimos grandes momentos y logros, su ayuda y apoyo fue un pilar para alcanzar grandes retos. Gracias

A mis amistades, quienes me apoyaron con sus consejos, su honestidad y sus siempre alientos de ánimos. Especialmente a **Lic. Nelson Vladimir Funes, Lic. Salvador Exequiel Martínez, Manuel Benítez, David Perdomo, Lic. Diego Mitjavila**. Que de diferente manera ayudaron en el proceso, sin esperar nada a cambio

También agradezco de forma muy especial a mi asesora de tesis **Licda. Dinora Elizabeth Rosales Hernández**, por su orientación y enseñanza que nos brindó a lo largo del proceso de tesis.

**Fidias Gamaliel Jiménez Cárcamo**

## INDICE

| CONTENIDO  | PAG.      |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN .....   | i         |
| <b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA. ....   | 1         |
| 1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....   | 4         |
| 1.3 JUSTIFICACION.....   | 4         |
| 1.4 OBJETIVOS .....  | 7         |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL:.....   | 7         |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....  | 7         |
| 1.5 HIPOTESIS GENERAL .....  | 8         |
| 1.5.1 HIPOTESIS ESPECÍFICAS. ....  | 8         |
| 1.6 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION .....   | 9         |
| 1.6.1. Delimitación temporal: .....  | 9         |
| 1.6.2 Delimitación Espacial.....   | 9         |
| 1.6.3 Delimitación Económica .....   | 9         |
| <b>CAPITULO II MARCO REFERENCIAL .....</b>   | <b>10</b> |
| 2.1 MARCO HISTORICO .....  | 10        |
| 2.1.1 Comité Olímpico Internacional. ....  | 11        |
| 2.1.2 ORGANIZACIÓN DE LOS JUEGOS PANAMERICANOS .....   | 14        |
| 2.1.3 Sedes de los Juegos Panamericanos. ....  | 15        |
| 2.1.4 HISTORIA DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES INDES. ....  | 15        |
| 2.2 MARCO NORMATIVO .....  | 22        |
| 2.2.1 LEY GENERAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR.....  | 22        |
| 2.2.2 Capítulo II: De la Política Deportiva.....   | 22        |
| 2.2.3 TITULO II: DE LOS ORGANISMOS.....  | 23        |
| 2.2.4 TITULO III: DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS .....  | 30        |
| 2.2.6 Capítulo II: De las Federaciones y Sub-federaciones Deportivas .....                                 | 32        |
| 2.2.5 TITULO IV: DEL DEPORTE COMUNAL RECREATIVO, DEL FEDERADO DE AFICIONADOS Y DE LA EDUCACIÓN FISICA..... | 37        |
| 2.2.7 TITULO VII: DISPOSICIONES TRANSITORIAS, DEROGACIONES Y VIGENCIA.....                                 | 43        |
| <b>CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....</b>  | <b>46</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.1 Tipo de investigación.....   | 46        |
| 3.1.2 Investigación descriptiva.....   | 46        |
| 3.1.3. Investigación Exploratoria.....   | 46        |
| 3.1.4. Población.....  | 47        |
| 3.2 Técnica de recolección de datos. ....  | 48        |
| 3.2.1 Entrevista personal.....   | 48        |
| 3.3. Instrumentos para la recolección de datos.....  | 48        |
| 3.3.1. Guía o guion de entrevistas.....  | 48        |
| 3.3.2. Cuestionario. ....  | 48        |
| 3.3.3. Procedimientos para la validación de instrumentos.....  | 49        |
| 3.3.4. Procedimiento para la recolección de datos.....   | 49        |
| <b>CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....</b>   | <b>51</b> |
| 4.1. Análisis e interpretación de la encuesta del Instituto Nacional de Los Deportes INDES – San Miguel. ....  | 51        |
| 4.1.2 Interpretación de Entrevista a Encargada del Instituto Nacional de los Deportes INDES – San Miguel.....  | 75        |
| 4.1.3CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 80        |
| <b>CAPITULO V DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES (INDES) SAN MIGUEL .....</b> | <b>83</b> |
| 5.0 RESUMEN EJECUTIVO.....   | 83        |
| <b>1ª ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: PLANEACIÓN. ....</b>   | <b>84</b> |
| 5.1.1 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....   | 84        |
| 5.1.2 VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....   | 84        |
| 5.1.3 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....   | 84        |
| 5.1.4 METAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....  | 85        |
| 5.1.5 VALORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....   | 86        |
| 5.1.6 ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....   | 87        |
| 5.1.7 TÁCTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....  | 88        |
| 5.1.8 POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....   | 89        |
| 5.1.9 DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....   | 90        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.1.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS..... | 94         |
| <b>5.2. 2ª FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: ORGANIZACIÓN .....</b>                        | <b>95</b>  |
| 5.2.1 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....                                | 95         |
| 5.2.2 MANUALES .....  | 98         |
| 5.3.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE BIENVENIDA.....   | 100        |
| 5.3.3 MISIÓN Y VISIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES INDES FILIAL SAN MIGUEL..... | 101        |
| 5.3.4 FORMA DE USO DEL MANUAL DE BIENVENIDA.....  | 102        |
| 5.3.5 ÁMBITO DE APLICACIÓN.....   | 102        |
| 5.3.6 NUESTRA HISTORIA .....  | 102        |
| 5.3.7. NUESTROS SERVICIOS.....  | 107        |
| 5.3.8 PROYECTOS ESTRATEGICO .....   | 109        |
| 5.3.9 CÓDIGO DE CONDUCTA .....  | 110        |
| 5.3.10 VALORES.....   | 111        |
| 5.3.11 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.....   | 113        |
| 5.3.12 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....                      | 115        |
| 5.3.13 INTRODUCCIÓN.....  | 121        |
| 5.3.14 OBJETIVOS .....  | 122        |
| 5.3.16 BASE TEÓRICA Y PRINCIPIOS DEL MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.....     | 124        |
| 5.3.17 DESCRIPCION DE PUESTOS.....  | 127        |
| <b>PLAN DE CAPACITACIÓN .....</b>   | <b>140</b> |
| 5.4.1 INTRODUCCIÓN.....   | 140        |
| 5.4.2 OBJETIVOS .....   | 141        |
| 5.4.3 FINES DEL PLAN DE CAPACITACION .....  | 142        |
| 5.4.4 IMPORTANCIA .....   | 143        |
| 5.4.5 DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO DEL PLAN .....  | 143        |
| 5.4.6 DESCRIPCIÓN MODULAR DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....                                   | 144        |
| 5.4.7 MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....  | 146        |
| <b>MODULO I.....</b>  | <b>146</b> |
| <b>MODULO II.....</b>   | <b>148</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>MODULO III</b> .....   | <b>150</b> |
| <b>MODULO IV</b> .....  | <b>152</b> |
| <b>MODULO V</b> .....   | <b>154</b> |
| <b>MODULO VI</b> .....  | <b>156</b> |
| 5.4.8 METODOLOGÍA.....  | 158        |
| 5.4.9 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....              | 158        |
| <b>PRESUPUESTO GENERAL PLAN DE CAPACITACIONES PARA INDES SAN MIGUEL</b> ..... | <b>160</b> |
| 5.4.10 RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN. ....                                | 164        |
| <b>3° FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: DIRECCION</b> .....                    | <b>165</b> |
| <b>4° FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: CONTROL</b> .....                      | <b>169</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....   | <b>170</b> |
| Anexo I.....  | 173        |
| Anexo II.....   | 179        |
| ANEXO III .....   | 181        |
| Anexo IV. ....  | 185        |
| Anexo V .....   | 186        |
| Anexo VI .....  | 190        |
| Anexo VII .....   | 194        |
| Anexo VIII .....  | 198        |
| Anexo IX.....   | 203        |

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mejoramiento de las prácticas administrativas busca obtener resultados productivos de la más alta calidad, no sólo con el fin de ofrecer el mejor producto sino también de brindar el mejor servicio integral a sus clientes y/o usuarios, considerando que la institución será evaluada fundamentalmente por la atención y servicio que proporcione.

En el caso del Instituto Nacional de los Deportes de la Ciudad de San Miguel (INDES - SAN MIGUEL), la necesidad de evaluar y mejorar las formas de trabajo y gestión para reorganizar su proceso de gestión administrativa en el área de recursos humanos, ha sido determinada por su expansión en la prestación de servicios en la mayoría de los deportes; por lo tanto, la innovación en sus procesos administrativos persigue principalmente el adecuado manejo del recurso humano, la optimización en cuanto al desarrollo de sus actividades y el registro de la información que permita al administrador realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades internas de la organización, con el propósito de establecer el curso de acción para la optimización de los recursos.

La administración es entendida como el conjunto de conocimientos sistemáticos e instrumentos que permiten la operación adecuada de las organizaciones, mediante modelos y metodologías definidas con el fin de incrementar su eficiencia.

A partir de éste concepto, se ha estructurado el Modelo de Gestión Administrativa para el área de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes de la Ciudad de San Miguel , ajustado a sus necesidades propias y a los resultados esperados de acuerdo a su funcionamiento.

Inicialmente, se realizó un diagnóstico y un acercamiento a los propósitos y principios por los cuales se había creado y cuál sería su funcionamiento en el futuro, con el fin de planear el rumbo y los resultados que se esperan alcanzar en el corto y mediano plazo por medio de la estructuración del direccionamiento estratégico de la Gestión Administrativa en el Área de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes de la Ciudad de San Miguel, el cual se fue modificando a lo largo del desarrollo de la propuesta.

En el Capítulo I, se presenta de manera resumida el Problema desde sus orígenes y raíces, tomando en cuenta la importancia, justificación, limitación o alcance y el procedimiento a seguir en base a un objetivo general y otros específicos.

En el Capítulo II, se presenta el Marco de Referencia el cual nos servirá para ubicar en el tiempo y el lugar para el desarrollo de la Investigación u Objeto de estudio, en este caso referida a revisión de documentación e información bibliográfica relacionada con Gestión y Administración del Recurso Humano del Instituto Nacional de los Deportes de la Ciudad de San Miguel.

En el Capítulo III, se presenta el Diseño Metodológico requerido para el desarrollo de la Investigación y Objeto de estudio, en este caso está referida a un Modelo de Gestión Administrativa para el Área de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes de la Ciudad de San Miguel.

En el Capítulo IV se presentan los Resultados obtenidos del desarrollo de la Investigación, que para este caso sería el diseño del modelo de gestión propuesto. Finalmente las correspondientes Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y Anexos respectivamente.

En el Capítulo V se presenta la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para el Área de Recursos Humanos en el Instituto Nacional de los Deportes INDES Ciudad San Miguel, en el cual se desarrollan herramientas que ayudan en la toma de decisiones organizacionales en la medida que se incorporan políticas, normas y condiciones claves para el correcto funcionamiento de la institución, y que permite identificar el objetivo de cada actividad y las limitaciones de responsabilidad, así como también el desarrollo del manual de funciones como instrumento administrativo que determina y delimita el campo de acción de cada colaborador, brindando el conocimiento de su rol en la empresa de manera que los procesos de comunicación, apoyo, integración y desarrollo sean más efectivos. Su estructuración partió de los requerimientos reales de personal que se reconocieron con base en los procesos identificados y busca ayudarle a la institución en la planeación de la administración del recurso humano necesario para su funcionamiento.

El éxito de la puesta en práctica de la presente propuesta estará determinado por el compromiso de los directivos y por la integración de los colaboradores, de manera que toda la organización se apropie de este proceso que es el primer paso del reto de mejoramiento continuo del Instituto Nacional de los Deportes INDES Ciudad San Miguel.

## **CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA.**

En nuestro país existe el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES) el cual tiene como Misión promover el desarrollo integral del deporte comunitario, estudiantil y de alto rendimiento facilitando los recursos necesarios, con racionalidad y calidad, con la facilidad de contribuir al bienestar social y fortalecer el orgullo nacional.

Para lograr esto el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES) tiene diferentes complejos, los cuales se encuentran en la zona central (San Salvador), zona para central (San Vicente), en la zona occidental (Santa Ana) y en la zona oriental (San Miguel), en las que se desarrollan las diversas ramas deportivas que INDES brinda.

Pero en esta ocasión el énfasis será en el complejo de la ciudad de San Miguel en el cual se desarrollan diez ramas deportivas las cuales son Fútbol, Natación, Luchas, Judo, Karate, Lima Lama, Tenis de Mesa, Levantamiento de Pesas, Boxeo y Tae Kwon Do. Cada una de estas disciplinas es coordinada por sus Federaciones debido a esta situación, la infraestructura y el capital humano del complejo se presentan diversos problemas los cuales se mencionaran uno a uno.

Los problemas que la rama de Futbol presenta son que no está en el complejo a través de una Federación ni de una Sub Federación, sino que se hace por medio de Escuelas de Futbol y, lo hacen personas que no gozan de un salario, por lo tanto dichas personas no cuentan con un horario establecido o un horario fijo.

La rama de Natación no está coordinada actualmente por la Federación, por lo tanto se ha convertido en una escuela, que es auto financiada por las personas que desean aprender dicho deporte y esta no cuenta con un entrenador nombrado por la Federación o por el INDES, dicha razón es la causante de no formar futuros atletas. Otro de los problemas es que la piscina no es pedagógica para la enseñanza puesto que no cuenta con las medidas adecuadas de largo, ancho, y de profundidad. Al ser una rama auto sostenible depende de los ingresos obtenidos a partir de la cantidad de estudiantes que lleguen, sin embargo el número es reducido

debido al desconocimiento que se tiene por la baja publicidad, por afluencia de personal capacitado para realizar las respectivas clases de natación.

La rama de la Lucha es un deporte de combate, por las características que cuenta, cuesta atraer atletas, esta disciplina es afectada por un ámbito cultural porque se piensa que es un deporte para hombres, otra de las dificultades que esta tiene es que no cuenta con una infraestructura oficial para realizar eventos y eso ocasiona que se tiene que buscar donde realizarlos, es por eso que no se realizan en San Miguel, debido a esto, esta disciplina no se da a conocer exteriormente ya que solo la conocen personas que visitan el complejo.

El Judo es una rama de combate que aunque si es atractiva para los jóvenes, los problemas que esta tiene son de espacio físico, de ventilación, iluminación y que no se promociona de forma adecuada a los muchos estudiantes.

La rama de Karate Do a pesar de que este es un deporte de combate cuenta con mucha demanda pero esta se ve en ocasiones afectada por problemas culturales, por el hecho que la mayoría que practican este deporte son estudiantes y estos por su carga académica no asisten a sus entrenamientos.

En la rama de Lima Lama, los problemas que presenta esta disciplina son directamente de la coordinación de su Federación, falta de control en cuanto a asistencias ya que no han nombrado un entrenador y los que están dando los entrenamientos son atletas avanzados, estos no llevan una preparación adecuada de sus entrenamientos y es por eso que este deporte no da resultados.

El Levantamiento de Pesas uno de los problemas que esta disciplina tiene es que no puede ser de enseñanza temprana porque puede afectar en el crecimiento de los niños, por eso la edad mínima que tiene que tener la persona que desea practicar este deporte es trece años. En este influye el aspecto cultural porque pocas mujeres lo practican. Así como también el hecho que no se promociona directamente en los institutos educativos, para este deporte solo existe una persona que brinda las clases de levantamiento de pesas, no es alguien que esté capacitado para dar dichas clases.

La rama del Boxeo se ve afectado por aspectos psicológicos de las personas, ya que piensan que su cuerpo puede ser afectado y por el tipo de deporte muchas de las personas que lo practican son de edad adulta, estos tienen responsabilidades de trabajo y tienen que adecuar su tiempo, eso afectan a que estas personas no asistan a su 4 entrenamiento.

El Tae Kwon Do Aunque es una de las ramas deportivas más populares no cuenta con promoción necesaria, al punto que mucha de la demanda de jóvenes, termina en academias privadas. Así mismo tiene un problema interno de la Federación porque esta no les proporciona el suficiente material de apoyo que necesitan para poder practicar en los entrenamientos.

Ya se observó cada uno de los problemas que tienen las ramas deportivas pero como complejo cuenta con limitantes propias los cuales son:

- No poseen Infraestructura y equipamiento adecuado en las instalaciones.
- Problemas de presupuesto.
- Carencia de gestión administrativa.
- No cuentan con una jerarquización de responsabilidades.
- Falta de comunicación entre los miembros que realizan las actividades administrativas.
- No cumplen con horarios de trabajo.
- Carencia de personal capacitado.
- Centralización administrativa.

Pero uno de los problemas fundamentales a nivel de auto sostenimiento y de capacidad de gestión es claro e inobjetable la deficiencia en el manejo de sistemas y procesos a llevar a cabo en materia administrativa, el no contar con el personal idóneo para llevar a cabo dichas actividades y elevar la cantidad de capital humano que cumpla con los estándares profesionales, dichos motivos son los que reducen los niveles de participación de las personas, así como también se limita al cumplimiento de metas y objetivos como institución.

## **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Beneficiara el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para el Área de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes INDES – San Miguel?

## **1.3 JUSTIFICACION**

La Reforma Administrativa tiene como base el proceso administrativo (Planificación, Organización, Integración, Dirección y Control), y mediante su aplicación permite la administración adecuada de los recursos materiales, humanos, y financieros, contribuyendo al mismo tiempo a identificar necesidades, priorizarlas y buscar alternativas de solución para que estas puedan ser satisfechas a través del ente encargado de administrar los diferentes recursos que las instituciones poseen para su funcionamiento.

La Modalidad del complejo INDES fue creada con el objetivo de fomentar educación y abrir espacios deportivos a los diferentes elementos que conforman dicha comunidad (alumnos, padres de familia, entrenadores y demás personas) para que participen en la toma de decisiones que afecta el entorno donde ellos se desenvuelven. Entre las funciones principales que la modalidad tiene se mencionan las siguientes:

- a) Planificar actividades y recursos. (Desarrollo de Proyectos como Proyectos de reclutamientos de atletas de alto rendimiento.
- b) Administrar el personal que cuenta el INDES. (Utilización de reglamentos internos, participación en reuniones de trabajo, y otros).
- c) Administrar los recursos materiales. (cotizaciones en la adquisición de bienes y servicios, y otros).
- d) Administrar los recursos financieros. (Manejo y control de documentos financieros, ejecución).

Considerando lo anterior, se debe decir que la institución debe aplicar diferentes herramientas administrativas, que contribuyan al desarrollo adecuado de sus actividades, para que su funcionamiento sea efectivo, entre estas herramientas se pueden mencionar: manuales administrativos (de función y descripción de puestos, etc.), reglamentos internos, organización independiente de parte de la institución,

Controles, etc., que ayuden al complejo a efectuar sus funciones adecuadamente, en beneficio tanto del personal así como también las demás personas que visiten y formen parte de dicha institución.

La gestión Administrativa de la institución está influenciada por factores administrativos, financieros y humanos, tomando en cuenta lo anterior se debe mencionar que esta gestión puede alcanzar un mejor nivel de eficiencia mediante la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativo que implica elementos operativos tales como : Diagnóstico de la Institución, Programa de capacitación para los miembros que lo conforman, desarrollo de manuales administrativos, desarrollo de controles internos, que den como resultado mejores condiciones en el Instituto Nacional de Los Deportes INDES para la obtención de resultados óptimos en la administración de los recursos materiales, humanos y financieros, que les son proporcionados para el desarrollo de las actividades que les corresponden.

Con este Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar el rendimiento del departamento el de Recursos Humanos se espera brindar o dotar al Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES)San Miguel una herramienta que le permita dar a conocer los servicios que estos ofrecen a posibles practicantes del deporte sin importar la edad y condiciones física que el individuo presente, Así como también dotar de conocimientos al personal que formen parte de dicha institución con el cumplimiento de normas y estándares que beneficien en cuanto a capacidades, habilidades, destrezas y técnicas .

Mediante la investigación se pretende facilitar a INDES filial San Miguel un Modelo de Modelo de Gestión Administrativa para mejorar el Rendimiento del Departamento de Recursos Humanos que les permita brindar y conocer los beneficios que proporcionan a la empresa tanto como para los practicantes como para el personal que forma parte de dicha institución, obteniendo a su vez un incremento de practicantes y personal capacitado que cumpla con experiencia requisitos establecidos por INDES San Miguel, dicha institución es consciente de la situación actual, lo cual favorece en cuanto al grado de facilidad de la información que se requiere para realizar la investigación.

Por lo tanto se propone un Modelo de Gestión Administrativa para Mejorar el Rendimiento del Departamento de Recursos Humanos al Instituto Nacional de Los Deportes INDES San Miguel, el cual tiene como propósito incrementar la capacidad de talento humano que lo conforma.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para Mejorar el Rendimiento del Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Los Deportes (INDES) San Miguel, el cual permitirá implementar actividades y fijar metas mediante el empleo eficiente de la planeación, organización, dirección y control del Recurso Humano.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Elaborar un Diagnostico Situacional de cada una de las áreas administrativas que desarrolla el Instituto Nacional de los Deportes INDES.
- Planear las diferentes gestiones administrativas del área de recursos humanos.
- Organizar las Áreas Administrativas de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes.

## **1.5 HIPOTESIS GENERAL.**

- Elaborar un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar el Rendimiento del Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes (INDES) San Miguel.

### **1.5.1 HIPOTESIS ESPECÍFICAS.**

- Elaborar el diagnóstico de la situación de cada una de las áreas administrativas que desarrolla el Instituto Nacional de los Deportes INDES de la Ciudad de San Miguel.
- Elaborar el Diagnostico situacional del Departamento de Recursos Humanos que influirá en el diseño de un Modelo Administrativo para que este sea eficiente.
- Organizar las áreas administrativas de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes INDES Ciudad de San Miguel, para mantener un mayor control del Capital Humano del cual se conforma dicha institución.
- Diseñar el Modelo de Gestión Administrativa para mejorar el Rendimiento del Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes (INDES) San Miguel.

## **1.6 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**

### **1.6.1. Delimitación temporal:**

El proceso de investigación se llevará a cabo en el periodo del mes de Febrero de 2016 hasta febrero del año 2017.

### **1.6.2 Delimitación Espacial.**

La investigación se realizará en el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES) Filial San Miguel

### **1.6.3 Delimitación Económica.**

Los costos en los que se incurrirá en la investigación, serán financiados con fondos del grupo de investigación.

## **CAPITULO II MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO HISTORICO**

La historia del deporte se remonta a miles de años atrás. Ya en el año 4000 a.C. se piensa que podían ser practicados por la sociedad china, ya que han sido encontrados diversos utensilios que llevan a pensar que realizaban diferentes tipos de deporte. También los hombres primitivos practicaban el deporte, no con herramientas, pero sí en sus tareas diarias; corrían para escapar de los animales superiores, luchaban contra sus enemigos y nadaban para desplazarse de un lugar a otro a través de los ríos.

También en el Antiguo Egipto se practicaban deportes como la natación y la pesca, para conseguir sobrevivir sin necesidad de muchas de las comodidades que posteriormente fueron surgiendo. Las artes marciales comenzaron a expandirse en la zona de Persia.

Los primero Juegos Olímpicos tuvieron lugar en el año 776 a.C. duraban únicamente seis días y constaban de pocas pruebas deportivas: combates, carreras hípicas y carreras atléticas entre los participantes. Aunque no fueran los actuales Juego Olímpicos, sí empezaban a tomar forma de lo que conocemos.

Ya en el siglo XIX se utilizaban las competiciones a modo de deporte y guerra entre los pueblos vecinos, en deportes que podrían considerarse en ambos sentidos, como son el tiro con arco o la esgrima. En Inglaterra, en cambio, surgieron deportes en los cuales no luchabas únicamente contra tu adversario, sino que también entraba en juego la lucha contra los medios naturales, como podían ser el agua o el viento, dando lugar a deportes como las regatas o la vela, además de otros también actuales como el rugby.

A lo largo del siglo XX se fueron consolidando los deportes ya existentes hasta el momento, y se fue ampliando el rango de deportes conocidos, como el fútbol, el waterpolo o el tenis de mesa.

Los primeros Juegos Olímpicos, tal y como los conocemos en la actualidad, tuvieron lugar en Grecia en el año 1892, en la pequeña ciudad de Olimpia. Se organizaban, como ahora, cada cuatro años, y en ellos se desarrollaban todas las prácticas deportivas conocidas hasta ese momento. Permitía enfrentar a gran diversidad de deportistas, que cada vez fueron creciendo y empezó a surgir el deporte profesional a medida que se extendían las disciplinas y el deporte iba tomando popularidad en la sociedad.

### **2.1.1 Comité Olímpico Internacional.**

El Comité Olímpico Internacional, COI, es el máximo organismo del olimpismo. Su fundación se produjo en el año 1894 por el barón de Coubertin, Pierre Coubertin, quien tuvo la idea de renacer los antiguos Juegos Olímpicos tras el fracaso de Evangelos Zappas, y por el griego Demetrios Vitelas, quien se encargó de la presidencia del COI por primera vez en la larga historia del organismo deportivo. Ya para entonces se creó estableció en Lausana, Suiza, la sede del COI, donde continua situándose a día de hoy y se acordó la organización de los Juegos Olímpicos cada cuatro años además de otras normas que todavía hoy basan el olimpismo, como por ejemplo parte del protocolo típicamente utilizado en la celebración de unas olimpiadas tales como ceremonias de apertura y clausura entre otras. El COI comenzó integrado por representantes de doce países procedentes de distintas partes del mundo y, a día de hoy, cuenta con 105 miembros en activo y 32 miembros honorarios. Actualmente el organismo es presidido por el alemán Thomas Bach.

La tarea básica del Comité Olímpico Internacional es la de realizar las tareas pertinentes para la realización de los Juegos Olímpicos y regular todo lo relacionado con el movimiento olímpico. De esta manera, el COI es el encargado de hacer cumplir el protocolo olímpico preestablecido. Por lo que se encargará de la organización de la elección de sede, es decir aceptar las solicitudes de las ciudades que se presenten como sede de una determinada edición de los JJ.OO y las diferentes fases de selección hasta llegar a la definitiva. También de la organización

de cada una de las ediciones de los Juegos Olímpicos junto al organismo encargado en cada país.

En general, el cometido del COI es la de proteger, promocionar y apoyar la buena práctica deportiva, alejándola de la violencia y la trampa competitiva, entendiendo que la práctica deportiva debe ser con respeto tanto para el contrario como para las reglas establecidas en cada caso. Y que por tanto se prima el fair play y el deporte sano, castigando cualquier conducta indisciplinar. De esta manera, el COI lucha contra el dopaje en el deporte y procura proteger sus competiciones, en este caso los Juegos Olímpicos, contra cualquier tipo de conductas antideportivas, dotando a los JJ.OO de una seriedad y prestigio que le hacen grande en el mundo del deporte.

Así pues, se puede decir que el COI existe a fin de apoyar la buena práctica deportiva, organizando y regulando los Juegos Olímpicos en todas sus fases y necesidades y promocionando a los diferentes organismos y disciplinas deportivas a fin de facilitar el acceso y el conocimiento de las diferentes disciplinas del deporte admitidas como olímpicas. Para el COI la educación deportiva es importante. Y para ello cabe destacar la vertiente más positiva del deporte como es la de realizar actividades saludables que, además, deben dar pie a unas buenas y saludables relaciones humanas.

Entre los primeros doce países representados en el COI solo encontramos a uno hispanohablante, Argentina. Los once restantes fueron Reino Unido, Estados Unidos, Francia, Bélgica, Italia, Austria, Grecia, Hungría, Suecia, Nueva Zelanda y Rusia.

El Comité Olímpico Internacional se basa en un sistema democrático por el cual todos sus miembros deben participar de las diferentes decisiones que el órgano deportivo decide tomar. De esta manera, el COI celebra reuniones en forma de sesión anualmente y en forma de congreso cada cierta cantidad de tiempo, según la necesidades en cada momento.

Las sesiones del COI se utilizan para tomar decisiones, mediante votación, sobre una reorganización de los miembros de la organización y/o su estructura ejecutiva. También es en las sesiones donde se toman las decisiones pertinentes a fin de adaptar el movimiento olímpico a los nuevos tiempos, reorganizar el calendario olímpico o decidir sobre las cuestiones referentes directamente a las sedes de las diferentes ediciones de los Juegos Olímpicos. Es decir, se decide si una sede cuenta con las condiciones suficientes para optar a la organización de unos Juegos Olímpicos, además de realizarse el resto del proceso para la susodicha elección de sede. En casos extraordinarios, como por ejemplo la renuncia de un presidente o miembro destacado del COI cuyo puesto requiera de sustituto, se puede organizar una segunda sesión en un mismo año, la llamada sesión extraordinaria.

Por su parte, los congresos se utilizan para debatir sobre el presente, pasado y futuro del movimiento olímpico y se analizan las mejoras y los defectos o aspectos a mejorar del proceso olímpico. En toda la historia de los JJ.OO modernos únicamente se han celebrado 13 congresos. No obstante, cabe destacar que los 9 primeros se celebraron en los primeros 30 años de historia del olimpismo moderno.<sup>1</sup>

Juegos panamericanos y su historia.

Los primeros Juegos Panamericanos se celebraron en Buenos Aires, Argentina en 1951 pero tuvieron su origen más de dos décadas antes.

Durante el congreso Olímpico que coincidió con la celebración de los juegos Olímpicos de 1924 en París, Francia, allí los miembros del Comité Olímpico Internacional de Cuba, Guatemala y México propusieron que se establecieran juegos regionales en los que participarían los países de Centroamérica.

Estos juegos se hicieron realidad dos años después cuando la Ciudad de México fue anfitriona de los primeros Juegos Centroamericanos.

---

<sup>1</sup> [http://deportes.about.com/od/Historia\\_del\\_deporte/a/Comite-Olimpico-Internacional.htm](http://deportes.about.com/od/Historia_del_deporte/a/Comite-Olimpico-Internacional.htm) Fecha 27 de enero de 2017

Durante los Juegos Olímpicos de 1932 que se celebraron en Los Ángeles, algunos de los representantes de las delegaciones de Latinoamérica propusieron que se celebrara juegos regionales para todas las Américas.

Esta propuesta finalmente logro que se reuniera en Buenos Aires, por primera vez, el Congreso Deportivo Panamericano en agosto de 1940. El Congreso eligió a Buenos Aires como la sede de los primeros Juegos Panamericanos en 1942 pero la segunda Guerra mundial obligo la postergación de dichos juegos. A pesar de que los Juegos Panamericanos de 1942 nunca se llevaron a cabo al menos un poster fue creado para esa ocasión. Los países de la Mancomunidad Británica (Commonwealth) no participaron en el Congreso Deportivo Panamericanos durante los primeros años. Un segundo Congreso Deportivo Panamericano se reunió en Londres durante los Juegos Olímpicos de 1948 y allí resurgieron los planes.

Los primeros Juegos Panamericanos se inauguraron en Buenos Aires el 25 de febrero de 1951. Participaron más de 2.500 atletas provenientes de 22 países. La organización que gobierna los juegos es la Organización Deportiva Panamericana ODEPA [Pan American Sports Organization (PASO)]. En la actualidad la organización se integra por 42 naciones de América del norte, América central, Sudamérica y el Caribe. Las lenguas oficiales son el español y el inglés.

### **2.1.2 ORGANIZACIÓN DE LOS JUEGOS PANAMERICANOS**

El Estatuto de la Organización Deportiva Panamericana estipula que los Juegos Panamericanos se deben realizar cada cuatro años, mandato que se ha cumplido, ininterrumpidamente, desde 1951 hasta el presente.

Para que los países puedan participar en dichos Juegos deberán tener constituido un Comité Olímpico Nacional (CONs) que cuente con el reconocimiento del COI y que esté afiliado a la ODEPA.

Los atletas que compitan deben ser nacionales del país que representen y cumplan con los requerimientos que al respecto establece el Estatuto de la ODEPA y la Carta Olímpica.

En el programa de los Juegos Panamericanos, sólo se incluirán los deportes regidos por las Federaciones Internacionales reconocidas por el COI, y dicho programa debe estar constituido por todos aquellos deportes, disciplinas y eventos contenidos en el programa de los siguientes Juegos Olímpicos de Verano, a celebrarse un año después de los Juegos Panamericanos. Así mismo, podrá incluir un número determinado de deportes no Olímpicos reconocidos por la ODEPA y aprobados por su Comité Ejecutivo.<sup>2</sup>

### **2.1.3 Sedes de los Juegos Panamericanos.**

|                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| Argentina 1951        | San Juan 1979       |
| Ciudad de México 1955 | Caracas 1983        |
| Chicago 1959          | Indianápolis 1987   |
| Sao Paulo 1963        | La Habana 1991      |
| Winnipeg 1967         | Santo Domingo 2003  |
| Cali 1971             | Rio de Janeiro 2007 |
| Ciudad de México 1975 | Toronto 2015        |

### **2.1.4 HISTORIA DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES INDES.**

El Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES) es la única institución estatal que se dedica a masificar el deporte en todo el país, el objetivo principal de su creación fue el de promover programas que tiendan al mejoramiento de los recursos técnicos para el buen desarrollo del deporte, recreación y educación física a nivel nacional.

---

<sup>2</sup> <http://www.paso-odepa.org/juegos-panamericanos.html> Fecha 27 de enero de 2017

La ley concedió al comité olímpico bajo la dirección del coronel José Humberto Larios la rectoría del deporte salvadoreño en el año 1979. Debido al mal funcionamiento de dicho comité se originaron fricciones entre este y las federaciones deportivas.

En esa época surge la Junta Revolucionaria y se forma una comisión bajo la dirección de Adolfo Arnoldo Majano, cuyo objetivo principal fue estudiar la problemática deportiva nacional.

Después de constantes reuniones se presentó a la Asamblea Legislativa el proyecto de aprobación de la Ley General de los Deportes de El Salvador, la cual contiene la creación del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES), mediante el decreto 300 de la Junta Revolucionaria de Gobierno.

Entre los miembros que formularon esta ley se pueden citar:

- Cnel. Adolfo Arnoldo Majano.
- Dr. Ovidio Villatoro.
- Prof. José Alberto Colocho.
- Mayor Antonio Méndez.
- Capitán Julio César Grijalva.

El primer Comité Ejecutivo del INDES fue en el período 1980-1983 y su Presidente el Mayor y Doctor Joel Arturo Rivas Castillo, asumió su puesto el 4 de julio de 1980.

El primer Comité Ejecutivo de INDES estuvo constituido por los miembros propietarios:

- Dr. Ovidio Villatoro.
- Alejandro Bustillo Ángel.
- Miembros suplentes: Mayor Miguel Méndez, Doctor Franklin Hernández, Capitán Julio César Grijalva y Licenciado Rubén Eduviges Vásquez.

El staff ejecutivo de 1980 estuvo constituido por:

- Mayor y Doctor Joel Rivas Castillo (Presidente).

- Br. Rolando Aguilar Ruano (Gerente).
- Dr. Carlos Araujo Alemán (Asesor de la Presidencia).
- Dr. Telmo Orlando Ruiz Flores (Jefe Depto. Jurídico).
- Br. Marco Antonio Azucena Velado (Jefe Departamento de RR.PP. y Prensa).
- Prof. José Lorenzo Marroquín (Jefe del Departamento Técnico del Deporte).
- Arq. María Alicia Vásquez (Jefe Departamento e Ingeniería y Arquitectura).
- Lic. Leonardo Hércules Morán (Jefe de Financiera).
- Sr. Tomás Félix Castaneda (Departamento de Personal).

Entre junio y agosto de 1980, el presidente de INDES ratificó a 26 Federaciones deportivas, siendo: Ajedrez, Atletismo, Artes Marciales, Automovilismo, Baloncesto, Béisbol, Boliche, Boxeo, Ciclismo, Ecuestres, Esgrima, Físico Culturismo, Fútbol, Gimnasia, Judo, Levantamiento de Pesas, Lucha Olímpica, Montañismo, Motociclismo, Natación, Softbol, Tenis, Tenis de Mesa, Tiro, Tiro con Arco y Voleibol. Con el afán de promover y masificar el deporte, el INDES se ha visto en la necesidad de expandirse a nivel nacional, tal necesidad lo ha llevado a crear instalaciones deportivas en diferentes departamentos del país en las cuales se practican la mayoría de las disciplinas deportivas que esta institución ofrece, creando así sedes regionales en San Miguel, San Vicente, Santa Ana y San Salvador, las cuales son consideradas centros de alto rendimiento.

Actualmente el instituto nacional de los deportes tiene bajo su propiedad y dirección 23 complejos deportivos (lugar donde se practican diversos deportes) en todo el país; divididos de la siguiente manera:

- 13 en la zona Oriental.
- 7 en la zona Central
- 3 en la zona Occidental
- Algunos estadios y canchas de futbol.

Para poder desarrollarse y así cumplir todos sus objetivos, el INDES inicio recibiendo por parte del gobierno un presupuesto de cuatro millones de colones. Debido a su evolución en cuanto a su crecimiento de infraestructura, material y equipo, federaciones deportivas, personal, etc. Actualmente esta institución recibe \$11, 428,571 Dólares para solventar todas las necesidades de las diferentes sedes del país.

El Palacio de los Deportes, cuando tenía un año de funcionamiento, en el primer año de labores el INDES contaba con 211 personas a su servicio. Durante este mismo período, se creó la Clínica Médica Deportiva, fortalecida en los últimos años y que hoy lleva por nombre Departamento de Ciencias Aplicadas al Deporte.

Luego del terremoto del 10 de octubre de 1986 el Palacio de los Deportes, que hoy lleva el nombre del campeón del mundo de Boxeo, Carlos “Famoso” Hernández, en considerado inhabitable, Durante el año 1986 el Comité Directivo de INDES, presidido por el Prof. José Alberto Colocho Hernández elaboró el reglamento para elegir los miembros de Junta Directivas de las Federaciones Deportivas Nacionales.

Durante la administración, Colocho Hernández, hubo nominaciones para algunos escenarios deportivos como: a la Piscina Olímpica del Estadio Nacional se le puso el nombre del “Dr. Rubén Barraza”; la sala de Boxeo ubicada en el Palacio de los Deportes se bautizó como “Alex C. Suárez”; el Parque de Béisbol como “Saturnino Bengoa” y el Parque de Softbol como “Pablo Arnoldo Guzmán”, entre otros.

Para el sexto aniversario de INDES se realizó un Homenaje especial a los periodistas deportivos de larga trayectoria, que colaboraron con el deporte nacional, y se estimuló a: Juan Alberto Martínez, Alfonso Araujo, Santiago Chicas, Héctor Mena, Rafael Antonio Rodezno, Raúl Alfaro, Rosalío Hernández Colorado y José Alberto Echeverría Acosta.

Entre 1986 y 1987 se realizan los primeros y segundos Juegos Deportivos Rurales y se dan los inicios de los Juegos Laborales, para empresas públicas y privadas.

Para 1986 El Salvador participa de XV Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, en Santiago de los Caballeros, República Dominicana, sin obtención de medallas.

En 1990 se participa de los XVI Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, celebrados en México, El Salvador obtuvo 1 medalla de plata y 3 de bronce.

En 1994 El Salvador organiza los V Juegos Deportivos Centroamericanos, obteniendo 80 medallas de oro, 81 de plata y 99 de bronce, sumando un total de 260. Desde ese tiempo en que se comienzan los primeros pasos para que el deporte salvadoreño debiera tomar otro rumbo, el del éxito a nivel elite. En este mismo año se participa de los XVII Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, en Ponce, Puerto Rico, aquí la delegación cuscatleca logra 2 medallas de plata y 9 de bronce.

En 1995 El Salvador participa en los Juegos Panamericanos, Mar de Plata, con 26 atletas, financiados por el INDES, se obtuvo una medalla de plata en Remo.

En 1996 El INDES participa de los I Juegos Deportivos Estudiantiles regionales, un proyecto de los gobiernos centroamericanos, los cuales están agrupados en el Consejo del Istmo Centroamericano de Deportes y Recreación (CODICADER). Aquí la representación nacional gana 57 medallas en total, quedando segundo de Panamá.

En 1997 el INDES retoma del Ministerio de Educación la organización de los Juegos Deportivos Estudiantiles, que para ese entonces desarrollaba la XXXVIII edición. Se logró la participación de 125,000 que compitieron en 22 disciplinas. Para este año se realizan los VI Juegos Deportivos Centroamericanos, en San Pedro Sula, en donde El Salvador conquista nuevamente el certamen acumulando 96 medallas de oro, 72 de plata y 84 de bronce.

En 1998 El Salvador participa de los XVIII Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, en Maracaibo, Venezuela, se obtuvo 36 medallas, de ellas 5 de oro, 10

de plata y 22 de bronce. En este año también se crea la primera Liga Estudiantil de Fútbol de INDES, Sub-17, con la participación de 16 equipos.

En 1999 en los IV Juegos del CODICADER, realizados en Panamá, primera vez en una sola sede, El Salvador obtuvo el dominio absoluto a nivel estudiantil conquistando un total de 103 medallas, siendo 43 de oro, 32 de plata y 28 de bronce, dominándose los deportes individuales como Ajedrez, Natación, Tenis, Tenis de Mesa, Atletismo, entre otros; y lográndose honrosos lugares en los deportes de conjunto como el Baloncesto, el Fútbol y el Voleibol.

Para el año 2002, San Salvador fue la sede de los XIX Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe y la delegación nacional obtuvo 18 medallas de oro, las 39 de plata y 66 de bronce.

Para el 2002 INDES apoyó el Primer Diplomado en Periodismo Deportivo, en coordinación con la Universidad de El Salvador (UES), Industrias la Constancia, el Círculo de Informadores Deportivos (CID) bajo el auspicio del Comité Olímpico de El Salvador (COES).

Para junio de 2004 asume la presidencia del INDES, el Licenciado Jorge Hernández Isussi, quien continuó el esquema dejado por su antecesor.

En el 2005 El Salvador organizó los X Juegos del CODICADER.

En el 2006 se participó en los Juegos Centroamericanos y del Caribe, Cartagena, Colombia.

En el 2007 se participó en los Juegos Panamericanos, Río de Janeiro.

En el 2007 se asistió a los I Juegos Escolares Centroamericanos y del Caribe, en Puerto Rico.

En el 2008 se participó en los Juegos Olímpicos de Beijing.

El 1 de junio de 2009, asume la presidencia del INDES, Jaime Alberto Rodríguez, que implementa una nueva política nacional deportiva enfocada en democratizar el deporte para todos los salvadoreños a través de la masificación y la implementación del Programa de Desarrollo a Largo Plazo del Atletista, DALPA.

En el año 2010 participa en los Juegos Estudiantiles CODICADER.

Para el 2011 se desarrollan los juegos centroamericanos y del caribe en Mayagüez.

En el año 2012 participa en los Juegos Olímpicos de Londres.

En el año 2013 se implementa el programa de alto rendimiento, brindando becas a otros países para que los atletas se desarrollen.

Para el año 2015, se presentan a juegos CODICAR, Juegos Bolivarianos, Juegos Olímpicos Juveniles.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://indes.gob.sv/historia/> Fecha 27 de enero de 2017

## **2.2 MARCO NORMATIVO**

Al realizar el trabajo de investigación se identifican leyes, reglamentos y estatutos bajo los cuales se rige el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES), en la ciudad de San Miguel. Los cuales tiene por objetivo:

- ✓ Establecer los principios y objetivos básicos generales, hacia los cuales debe orientarse la política deportiva y la educación física del país.
  
- ✓ Creación de los organismos responsables de formular la política del estado en material deportivo y de planificar los deportes y la educación física.

### **2.2.1 LEY GENERAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR**

#### **TITULO I: DISPOSICIONES PRELIMINARES**

##### **Capítulo I: 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.<sup>4</sup>

### **2.2.2 Capítulo II: De la Política Deportiva**

#### **Art. 5.-**

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, orientándola especialmente a lo siguiente:

- A) La promoción del mejoramiento físico y moral de los individuos;

---

<sup>4</sup> <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-general-de-los-deportes-de-el-salvador> Fecha 6 de Diciembre de 2016, página 3.

- B) El fomento y la promoción masiva de los deportes y de la educación física, que asegure prioritariamente la satisfacción de las necesidades sociales de la infancia, la juventud y de los sectores mayoritarios de la población, mediante su acceso al deporte organizado;
- C) El fomento y promoción en forma coordinada, de la participación activa de los sectores de la población, a la práctica generalizada de los deportes y de la educación física;
- D) La formación y capacitación del elemento humano, en las técnicas y ciencias relacionadas con el deporte, y la educación física;
- E) El impulso de la investigación en todas las ciencias y técnicas aplicadas al deporte especialmente en la medicina deportiva; y
- F) La creación de sistemas de protección y estímulo a los deportistas y personas cuyos méritos relevantes en el aspecto deportivo, los hagan merecedores de los mismos.<sup>5</sup>

## **2.2.3 TITULO II: DE LOS ORGANISMOS**

### **Capítulo I: Del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador**

#### **Art. 3**

Créase el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, con personalidad jurídica y patrimonio propio, encargado de la formulación, dirección, desarrollo y fomento de la política estatal de los deportes, el que se regirá por las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos; el cual en el texto de las mismas podrá denominarse INDES.

#### **Art. 4**

Son objetivos del INDES

- A) Establecer y ejecutar la política nacional de los deportes, determinando las medidas necesarias para fomentar su promoción masiva;
- B) Realizar, coordinar y fomentar la investigación en el campo del deporte y de la educación física;

---

<sup>5</sup> Ídem, pagina 8, fecha 16 de Diciembre de 2016

- C) Promover programas que tiendan al mejoramiento de los recursos técnicos para el buen desarrollo del deporte y de la educación física;
- D) Prestar asistencia técnica y económica a entidades deportivas públicas y privadas, que se dediquen a la promoción y práctica del deporte aficionado o recreativo;
- E) Dirigir, coordinar, apoyar y supervisar al deporte comunal recreativo, al federado y a las selecciones deportivas nacionales;
- F) Promover, aprobar y supervisar la construcción de instalaciones deportivas;
- G) Fomentar y promover la producción de equipo, material y útiles de educación física y deportivo; y
- H) Los demás objetivos que le señale la presente Ley y demás reglamentos.

### **Del Comité Directivo**

#### **Art. 6**

El Comité Directivo será la autoridad superior, encargada de dirigir y administrar el INDES y estará integrado así:

- 1) Cuatro representantes del Sector Público; y
- 2) Tres representantes de las Federaciones Deportivas de Aficionados del país.

LOS REPRESENTANTES DEL SECTOR PUBLICO, SERAN NOMBRADOS POR EL ORGANO EJECUTIVO, A TRAVES DEL MINISTERIO DE CULTURA Y COMUNICACIONES, QUIEN DESIGNARA DENTRO DE ELLOS AL PRESIDENTE DEL COMITÉ.

Los representantes de las Federaciones Deportivas de Aficionados, serán electos en Asamblea General de las mismas, convocada especialmente para tal efecto por el INDES.

#### **Art. 7**

Son atribuciones del Comité Directivo:

- A) Dictar su Reglamento Interno y demás Reglamentos Especiales que fueren necesarios para la buena marcha del INDES, debiendo someterlos a la aprobación del Órgano Ejecutivo en el Ramo de Cultura y Comunicaciones.
- B) Organizar su estructura administrativa;

- C) Conocer el Proyecto de Presupuesto y someterlo a la aprobación de la ASAMBLEA LEGISLATIVA por medio del MINISTERIO DE CULTURA Y COMUNICACIONES.
- D) Aceptar o autorizar para que se ofrezca como sede del país, para la celebración de certámenes deportivos internacionales;
- E) Autorizar o denegar la participación deportiva de jugadores o delegaciones deportivas del país en el exterior;
- F) Conocer de la Memoria anual de labores y del informe de la gestión económico-financiera que le presente el Presidente del INDES;
- G) Elaborar la programación del Deporte Nacional;
- H) Adquirir, construir, administrar y recibir y dar a cualquier título, bienes destinados al desarrollo y práctica del deporte y de la educación física;
- I) Autorizar, reglamentar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de centros deportivos privados; y
- J) Los demás objetivos que le señale la presente Ley y reglamentos.

Todos los miembros del Comité, tendrán sus respectivos suplentes, electos o nombrados en igual forma que los propietarios y a quienes sustituirán en caso de faltar por muerte, renuncia, impedimento, excusa o por cualquier otro motivo. Si la falta fuere definitiva, los miembros suplentes ejercerán el cargo hasta que se elija o nombre al nuevo miembro que terminará el período del sustituido.

#### **Art. 8**

El Comité Directivo podrá delegar en el Presidente del INDES, el ejercicio de las atribuciones y deberes que le corresponden. No podrán ser objeto de delegación, las contenidas en las literales a), b), c), d) y g) del artículo 4 de la presente Ley.

#### **Art. 9**

El Comité se reunirá, por lo menos, una vez cada semana. Los miembros del Comité, a excepción del Presidente, no recibirán sueldo del INDES, pero devengarán dietas por las sesiones a que asistan; en ningún caso podrán cobrar más de cuatro dietas por mes.

**Art. 10**

Para que pueda sesionar válidamente el Comité, se requerirá la concurrencia de CUATRO de sus miembros. Las resoluciones se tomarán por lo menos, con la concurrencia de cuatro votos y, en caso de empate, el Presidente tendrá voto de calidad.

**Art. 11**

Los miembros del Comité durarán TRES años en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelectos por una sola vez.

**Art. 12**

La Dirección Ejecutiva del INDES será ejercida por su Presidente, y tendrá a su cargo la función de ejecutar y hacer cumplir las resoluciones del Comité.

**Art. 13**

El Presidente del INDES tiene las siguientes atribuciones:

- A) Representar judicial y extrajudicialmente al INDES;
- B) Formular y proponer el proyecto de presupuesto del INDES, al Comité Ejecutivo;
- C) Preparar y presentar para la aprobación del Comité Ejecutivo, la memoria anual del INDES;
- D) Nombrar, contratar, remover, conceder licencias y señalar horarios de trabajo al personal administrativo y técnico del INDES;
- E) Convocar al Comité Ejecutivo, por iniciativa propia, o a petición escrita de tres de sus miembros y;
- F) Todas aquellas otras atribuciones y deberes que le señalen las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas o que le fueren encomendadas o delegadas por el Comité.

**Art. 14**

Para poder ser nombrado o electo ante el Comité Directivo del INDES, se requiere

- A) Ser salvadoreño por nacimiento y mayor de veinticinco años;
- B) Ser de notoria honradez; y

C) Tratándose de los representantes de las Federaciones Deportivas, pertenecer al momento de su elección, a alguna Junta Directiva de las mismas.

Además de los requisitos anteriores, deberán ser de reconocida afición y espíritu deportivo.

**Art. 15**

El domicilio del INDES, será la ciudad de San Salvador, pero podrá establecer representaciones u oficinas en cualquier lugar de la República.

**Art. 16**

El INDES gozará de:

A) Exención de toda clase de impuestos, tasas y demás contribuciones fiscales y municipales sobre bienes, rentas o ingresos de cualquier clase o sobre los actos jurídicos, contratos o negocios que realice, siempre que éstos deban ser pagados por ley por el INDES.

**Art. 17**

El patrimonio del INDES estará constituido de la siguiente forma:

- 1) Los bienes que le sean transferidos por el Estado o sus instituciones descentralizadas;
- 2) Los bienes que reciba por concepto de donación, subsidio o cualquier otro tipo;
- 3) Los recursos que obtenga por operaciones del manejo de sus bienes;
- 4) Los fondos que el Gobierno de la República incluya anualmente en su presupuesto, para cubrir los gastos de funcionamiento e inversión del INDES;
- y
- 5) Los aportes extraordinarios que reciba, tanto del Gobierno de la República, como de otras entidades nacionales o internacionales, para cubrir gastos de programas específicos o para otras operaciones.

**Art. 18**

El INDES podrá requerir la colaboración y el asesoramiento de cualquier organismo del sector público, para la búsqueda de soluciones a problemas en materia de deportes y educación física.

## **Art. 19**

El INDES estará sometido a la fiscalización de la Corte de Cuentas de la República. Esta fiscalización se hará de acuerdo a la naturaleza y fines del INDES, conforme al régimen especial que a continuación se establece:

- 1) La Corte de Cuentas de la República nombrará un delegado permanente, quien se ocupará únicamente de las operaciones administrativas del INDES, para cuyo efecto estará obligado a trabajar en las oficinas centrales de éste, durante la audiencia completa;
- 2) El Delegado de la Corte de Cuentas en el ejercicio de sus funciones, deberá cerciorarse de que cada operación realizada por el INDES, esté autorizada por la ley; dicho Delegado, no tendrá facultad para objetar ni resolver con respecto a actos de administración, ni de cualquier otro que la institución realice en la consecución de sus fines, salvo que hubiere infracción de ley;
- 3) Deberá informar asimismo, por escrito al Presidente del INDES, dentro de cuarenta y ocho horas, de cualquier irregularidad o infracción que notare y señalar un plazo razonable para que la subsane; y
- 4) Si a juicio del Presidente del INDES no existiere irregularidad o infracción alguna en el acto observado por el Delegado, lo hará saber a éste dentro del plazo señalado, exponiéndole las razones y explicaciones pertinentes.

Si las razones y explicaciones no fueren satisfactorias para el Delegado, lo comunicará así al Presidente del INDES y someterá el caso a consideración del Presidente de la Corte de Cuentas de la República, quien resolverá lo procedente previa audiencia al funcionario cuya actuación se ha cuestionado.

Si las disposiciones del Presidente de la Corte de Cuentas no fueren satisfactorias para el Presidente del INDES, este deberá de informar al COMITE para que, si lo considera conveniente, lo represente al Ministerio de Cultura y Comunicaciones, quien podrá someter el caso al ORGANISMO EJECUTIVO para su resolución, en Concejo de Ministros, conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República.

Si el INDES no objetare la irregularidad o infracción observada por el Delegado, ni la subsanare dentro del plazo señalado para estos efectos, o si en su caso, no cumpliera con la disposición del Presidente de la Corte de Cuentas de la República,

sin recurrir al Poder Ejecutivo en Consejo de Ministros, como queda previsto anteriormente, el acto objetado será materia de juicio de cuentas que cubra el período durante el cual se ejecutó.

## **Capítulo II: Del Consejo Nacional de los Deportes**

### **Art. 20**

Créase el Consejo Nacional de los Deportes como organismo asesor, coordinador y supervisor de la política deportiva del país

El CONSEJO estará integrado por el Presidente del INDES; por el Presidente del Comité Nacional Olímpico de El Salvador y por el Director de Educación Física y Promoción de Deportes del Ministerio de Cultura y Comunicaciones.

El Consejo será presidido por el Presidente del INDES.

### **Art. 21**

El Consejo Nacional de los Deportes tiene como atribuciones y deberes:

- A) Asesorar sobre política deportiva al INDES, recomendándole la adopción de planes y medida que, a su juicio deben incluirse en aquélla para un mejor aprovechamiento de los recursos y humanos;
- B) Velar porque exista la debida coordinación y relación entre los organismos del Estado, instituciones y entidades particulares en lo referente a la aplicación de los programas de Política Deportiva del país;
- C) Hacer del conocimiento de los superiores jerárquicos respectivos, las anomalías cometidas por los funcionarios de organismos subalternos o instituciones, en la aplicación o puesta en práctica de los programas comprendidos en la política deportiva del país;
- D) Proponer soluciones a las diferencias que pudieran surgir entre los diversos organismos y dependencias del Estado, en lo que respecta a la aplicación de la política deportiva dictada por el INDES;
- E) Elaborar y presentar al INDES y al Ministerio de Cultura y Comunicaciones, un informe anual sobre el estado general de los deportes en el país y las formas en que a su criterio se haya desarrollado la política deportiva nacional,

debiendo hacer las observaciones y sugerencias que estime necesarias para mejorar EL PLAN y sus resultados; y

F) Todas las demás atribuciones que señalen la presente Ley y demás ordenamientos legales.

**Art. 22**

El Consejo Nacional de los Deportes, se reunirá ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente, cuando lo convoque cualquiera de sus miembros.

El Consejo Nacional de los Deportes adoptará resoluciones por mayoría de votos de sus miembros.

**Capítulo III: Disposición Común al presente Título.**

**Art. 23**

El INDES y el Consejo Nacional de los Deportes, se tendrán por integrados para los efectos de la presente Ley, cuando concurran a formarlo el número de miembros con los cuales puedan adoptar resolución, de acuerdo a las reglas de quórum y votación respectiva.<sup>6</sup>

**2.2.4 TITULO III: DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS**

**Capítulo I: Del Comité Nacional Olímpico de El Salvador**

**Art. 24**

Se reconoce en el Comité Nacional Olímpico de El Salvador, una institución, sin fin de lucro, constituido conforme a los principios que inspiran las normas olímpicas, que se rige por sus propios estatutos y reglamentos aprobados por el Comité Olímpico Internacional.

**DECRETO N° 283**

**LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR**

**CONSIDERANDO**

---

<sup>6</sup> Ídem, pagina 9, fecha 6 de diciembre de 2016

- I- Que el Comité Nacional Olímpico de El Salvador, es una institución sin fines de lucro establecida con la finalidad principal de velar por el desarrollo y protección del movimiento olímpico y del deporte de aficionados;
- II- Que por medio del Decreto No. 300 de la Junta Revolucionaria de Gobierno, de fecha 28 de junio de 1980, publicado en el Diario Oficial número 122, Tomo 267 de fecha 30 de junio de 1980, que se emitió la Ley General de los Deportes, se reconoció la existencia del Comité Olímpico de El Salvador como persona jurídica sin fines de lucro;
- III- Que el Art. 24 de dicha ley no es claro en el punto, lo cual provoca cierta confusión en las actuaciones y relaciones que el Comité mantiene con diversas instituciones y personas particulares, dificultándole el oportuno cumplimiento de sus objetivos;
- IV- Que debido a lo anterior, es imprescindible, en consecuencia, interpretar auténticamente el Art. 24 de la referida Ley;

POR TANTO, En uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa los diputados Gerardo Antonio Suvillaga y Walter René Araujo Morales,

## **DECRETA**

### **Art. 1**

Interprétese auténticamente el Art. 24 del Decreto N° 300 de la Junta Revolucionaria de Gobierno, de fecha 28 de junio de 1980, publicado en el Diario Oficial No. 122, Tomo 277 de fecha 30 de junio del mismo año, en el sentido de aclarar que a través del reconocimiento que dicha ley hizo de tal institución, se entendía reconocida su personalidad jurídica como institución sin fines de lucro, con la competencia que dicha ley le señala.

### **Art. 2**

Esta interpretación auténtica queda incorporada al texto del Art. 24 del Decreto antes mencionado

### **Art. 3**

El presente decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial, DADO EN EL SALON AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO: San Salvador, a los dos días del mes de marzo de mil novecientos noventa y cinco.<sup>7</sup>

### **Art. 25**

Corresponde al Comité Nacional Olímpico de El Salvador, de conformidad con los principios y objetivos que lo inspiran:

- A) Velar por el desarrollo y protección del movimiento olímpico y del deporte de aficionados;
- B) Defender y hacer respetar en el país las reglas del deporte de aficionados;
- C) Hacer las gestiones y arreglos que fueren necesarios, a efecto de inscribir a los atletas y equipos deportivos, que hubieren resultado seleccionados para representar al país en juegos olímpicos y regionales; y
- D) Todas las demás atribuciones y deberes que le señalen sus estatutos, reglamentos y reglas olímpicas en lo que no se oponga a la presente Ley.

### **Art. 26**

Se reserva al Comité Nacional Olímpico de El Salvador, el uso del emblema y símbolos del Comité Olímpico Internacional en todo el territorio de la República, así como las denominaciones "Juegos Olímpicos" y "Olimpiadas". No se podrá hacer uso de ellos sin la expresa autorización del Comité Nacional Olímpico de El Salvador.

## **2.2.6 Capítulo II: De las Federaciones y Sub-federaciones Deportivas**

### **Art. 27**

Las Federaciones son entidades deportivas de utilidad, integradas por clubes, que gozan de autonomía funcional en cuanto a la dirección, orientación y fomento del deporte a su cargo, conforme a la política deportiva dictada por el INDES. Las federaciones tendrán su sede en la capital de la República.

---

<sup>7</sup> Ídem Pagina 16, fecha 6 de diciembre de 2016.

**Art. 28**

Las federaciones deportivas, para que puedan constituirse, funcionar como tales y ser reconocidas, deben contar con representatividad en su disciplina deportiva. No obstante lo anterior, el INDES podrá reconocer a aquellas federaciones, que por la naturaleza de la disciplina y las condiciones de su práctica, aglutinen a un reducido número de integrantes.

**Art. 29**

Sólo podrá ser reconocida por el INDES, una federación por cada disciplina deportiva.

**Art. 30**

Las federaciones deportivas, mantendrán las relaciones necesarias con los organismos internacionales de sus respectivos deportes a los cuales se encuentren afiliadas.

**Art. 31**

La juntas generales son las máximas autoridades de las federaciones deportivas, y estarán integradas por un delegado de cada uno de sus clubes afiliados.

**Art. 32**

Los miembros de las Juntas Directivas de las federaciones, serán electos en Asamblea General por los delegados de sus clubes afiliados.

**Art. 33**

Para poder ser electo miembro de un Junta Directiva de una federación deportiva, además de cumplir los requisitos que establece el Art. 14 de la presente Ley, se deberá cumplir con los requisitos que le señalen los estatutos y reglamentos propios.

**Art. 34**

Los cargos en las Juntas Directivas de las federaciones deportivas deberán ser desempeñados ad-honores.

**Art. 35**

Son atribuciones y deberes de las federaciones deportivas, las siguientes:

- A) Ejercer las atribuciones de organización y de carácter técnico que le confieren sus estatutos y reglamentos, y contribuir a la incorporación de los miembros de las comunidades a la práctica organizada de los deportes;
- B) Nombrar a las sub-federaciones deportivas;
- C) Dictar las normas técnicas de sus respectivas disciplinas, en concordancia con las establecidas por su correspondiente federación internacional y velar por su cumplimiento;
- D) Contribuir a la formación de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de su respectiva especialidad;
- E) Elaborar sus estatutos y reglamentos, debiendo someterlos a la aprobación del INDES;
- F) Organizar y dirigir las competencias deportivas de su especialidad, que se realicen en el país;
- G) Manejar los fondos que le proporcione el INDES y los que obtengan mediante la realización de sus diversas actividades;
- H) Reconocer a los equipos y atletas campeones de los torneos nacionales o regionales;
- I) Colaborar con el INDES en la conformación e integración de las seleccionadas nacionales respectivas;
- J) Organizar anualmente como mínimo, dentro de su actividad deportiva, un campeonato nacional correspondiente a cada una de sus armas y categorías;
- K) Servir de órganos de comunicación entre sus entidades afiliadas y el INDES;
- L) Establecer en coordinación con el INDES, las programaciones de campeonatos, eventos competencias que deban realizarse en el país;
- M) Presentar al INDES, en el mes de enero de cada año, un análisis e informe de las actividades realizadas durante el año anterior, debiendo incluir un informe de Tesorería
- N) Solicitar con la debida anticipación, la autorización del INDES, para la aceptación de sedes de certámenes y competencias internacionales;
- O) Presentar al INDES, en la fecha que éste determine cada año, el proyecto de presupuesto para el año siguiente;

- P) Solicitar su reconocimiento al INDES e inscribirse en el Registro respectivo que al efecto llevará éste; y
- Q) Todas las demás atribuciones y deberes que le señalen la presente Ley, así como las que le determinen sus estatutos y reglamentos, en lo que no se opongan a esta Ley.

**Art. 36**

El uso, manejo y empleo de los fondos de las federaciones deportivas, estarán sujetos al control del INDES y a la fiscalización de la Corte de Cuentas de la República.

**Art. 37**

Las Federaciones deportivas formarán y fomentarán colegios de árbitros, jueces, oficiales y demás auxiliares y una vez constituidos, solicitarán su reconocimiento al INDES, a través de la Federación a la cual estén afiliados. Sólo podrá constituirse un colegio de su clase por cada federación.

**Art. 38**

En todo campeonato, torneo o certamen deportivos que se celebre en el país, únicamente podrán actuar los árbitros, jueces, oficiales y demás auxiliares, afiliados a los colegios respectivos que hayan sido reconocidos por el INDES.

No obstante lo anterior, el INDES podrá autorizar la actuación de árbitros extranjeros, oyendo previamente la opinión de la federación respectiva.

**Art. 39**

Toda federación deportiva constituida o que se constituya, debe solicitar al INDES su inscripción en el registro respectivo, para lo cual deberá acompañar la documentación siguiente:

- a) Acta de Constitución;
- b) Estatutos;
- c) La nómina de su Junta Directiva; y
- d) Lista de clubes afiliados a la misma.

**Art. 40**

Las Sub-federaciones son entidades deportivas auxiliares y colaboradoras de las respectivas federaciones, de quien dependen directamente.

Sólo podrá constituirse una Sub-federación por cada Departamento de la República y tendrán su asiento en las cabeceras departamentales de los mismos.

**Art. 41**

La competencia de las sub-federaciones, se encuentra circunscrita a sus respectivos Departamentos, en donde éstas se constituyan.

**Art. 42**

Las federaciones delegarán sus atribuciones y deberes en las sub-federaciones, para que las cumplan.

**Art. 43**

Los miembros de las Junta Directivas de las sub-federaciones, deberán cumplir con todos los requisitos que se necesitan para ser miembro de las Juntas Directivas de las federaciones y tendrán sus mismas atribuciones y deberes.

**Capítulo III: De Otras Entidades Deportivas**

**Art. 44**

Los clubes deportivos, son organizaciones de libre asociación cuya finalidad principal es la promoción y práctica de una o varias disciplinas deportivas, los cuales se rigen por sus estatutos y reglamentos, en lo que no se opongan a la presente ley.

**Art. 45**

Los clubes deportivos, constituyen la organización base del deporte federado de aficionados y deberán afiliarse a su respectiva federación.

**Art. 46**

Son aplicables a los clubes deportivos las disposiciones contenidas en los artículos 31, 33 Y 39 de la presente Ley, en lo que fueren aplicables de acuerdo a su naturaleza.

**Capítulo IV Disposiciones Comunes al Presente Título**

**Art. 47**

El INDES, incentivará la creación y funcionamiento de clubes deportivos, mediante el otorgamiento de asesoría y asistencia técnica.

**Art. 48**

El INDES proporcionará a las federaciones deportivas inscritas la ayuda necesaria en los aspectos deportivos, técnicos y financieros para la preparación, organización y desarrollo de los torneos, campeonatos y eventos que deban realizarse dentro o fuera del país.

**Art. 49**

Las federaciones deportivas que a la vigencia de la presente Ley tengan estatutos legales continuarán rigiéndose por ellos en todo lo que no se oponga a la presente Ley.

**Art. 50**

Las entidades deportivas a que se refiere el presente título, funcionarán y desarrollarán sus actividades bajo la supervisión, orientación y coordinación del INDES, de conformidad a lo dispuesto en la presente Ley.

**Art. 51**

Toda entidad deportiva, está en la obligación de proporcionar al INDES los datos y demás informaciones que le sean solicitados y de servir de órgano de comunicación entre sus afiliados con aquél.

**2.2.5 TITULO IV: DEL DEPORTE COMUNAL RECREATIVO, DEL FEDERADO DE AFICIONADOS Y DE LA EDUCACIÓN FÍSICA****Capítulo I: Disposición General****Art. 52**

Se reconoce y garantiza a los habitantes de la República:

- 1) El derecho fundamental de acceso al Deporte; y
- 2) El derecho a la enseñanza y práctica de la educación física.

Para hacer efectivo el disfrute de tales derechos, la educación física y el deporte serán objeto de atención, estímulo y apoyo de parte del Estado.

## **Capítulo II: del Deporte Comunal Recreativo**

### **Art. 53**

Deporte Comunal Recreativo, es aquel que se practica en tiempo libre en las comunidades urbanas o rurales o sectores de ellas, con objetivos de expansión, distracción, salud física y mental, encontrándose desprovistos de finalidad esencial de competición, perfeccionista y de clasificación.

### **Art. 54**

El Deporte Comunal Recreativo será promovido, fomentado y apoyado por el INDES como factor de integración social, con el fin de incentivar el interés de las comunidades en la práctica activa del mismo.

### **Art. 55**

Para el desarrollo de los programas relativos al Deporte Comunal Recreativo, el INDES deberá procurar la participación organizada de todos los sectores de las comunidades.

### **Art. 56**

Para los efectos de lo dispuesto en el artículo anterior, el INDES nombrará en las comunidades o sectores de ella, a los dirigentes y promotores deportivos, dentro de aquellas personas que por su propia vinculación con el deporte, colaboran en forma coordinada y supervisada por él.

## **Capítulo III: Del Deporte Federado de Aficionados**

### **Art. 57**

Para los efectos de la presente Ley, Deporte Federado de Aficionados, es el que sin fines de lucro, es practicado en forma sistemática con objetivos esenciales de competición, con participación en los diversos niveles de calidad, de acuerdo a los regímenes de clasificación y competencia definidos por su respectiva federación.

### **Art. 58**

Todo evento, certamen o competencia deportiva de aficionados, debe estar orientado hacia el respeto de la dignidad e integridad de las personas, de las reglas y de la autoridad.

**Art. 59**

El INDES proporcionará asistencia a los deportes practicados, únicamente para su preparación e implemento.

**Art. 60**

El INDES proporcionará al Comité Nacional Olímpico de El Salvador, a las Federaciones Deportivas, así como a cualquier otra entidad deportiva reconocida por él, la ayuda necesaria en los aspectos deportivos, técnicos y financieros para la preparación, organización y desarrollo de los torneos, competencias o eventos deportivos, que deban realizarse dentro o fuera del territorio nacional.

**Art. 61**

En caso de competencias nacionales o internacionales, el INDES podrá requerir a los propietarios de instalaciones deportivas, el uso de las mismas mediante el pago de una justa retribución.

**Capítulo IV: De la Educación Física****Art. 62**

La enseñanza de la educación física, estará orientada a contribuir al desarrollo integral del educando, cultivando su creatividad y habilidad sicomotrices, para el logro de la formación de su personalidad como unidad vital.

**Art. 63**

La educación física será obligatoria en todos los niveles de enseñanza. El Ministerio de Cultura y Comunicaciones en coordinación con el INDES, deberá promover el interés de la juventud hacia la promoción y práctica de la Educación Físico-Mental y como vehículo de Integración Social, debiéndose dictar las regulaciones necesarias para hacer efectiva la Educación Física en los diferentes niveles de enseñanza.

**Art. 64**

El Ministerio de Cultura y Comunicaciones en coordinación con la Política dictada por el INDES, planeará e impartirá Programas de Formación de Recursos Humanos, conducentes al otorgamiento de Títulos o Certificados de Aptitud en los campos

especializados del conocimiento de las disciplinas afines de la Educación Física y los Deportes.

**Art. 65**

El Ministerio de Cultura y Comunicaciones por medio de las dependencias respectivas, es el único autorizado para otorgar Títulos o Certificados de Aptitud en disciplinas afines o relacionadas con la Educación Física y los Deportes.

No obstante lo dispuesto en el inciso anterior, podrán ser autorizados para ejercer actividades en las disciplinas anteriores, aquellas personas que ante el Órgano Ejecutivo en el ramo de Cultura y Comunicaciones rindieren las pruebas o cumplan con los requisitos que determinen los Reglamentos respectivos.

**Capítulo V: Disposiciones Comunes al Presente Título**

**Art. 66**

El Ministerio de Educación en coordinación con el Ministerio de Cultura y Comunicaciones tendrá a su cargo la Dirección, Desarrollo, Ejecución y Control de los Programas de Política Deportiva que se pongan en práctica en los niveles de enseñanza básica, media y superior no universitaria del país.

**Art. 67**

Los Centros Educativos de cualquier nivel de enseñanza, deben contar con áreas destinadas a la práctica de los deportes y de la educación física de sus educandos. A los centros particulares sin estos requisitos no se les autorizará su funcionamiento.

**Art. 68**

Las selecciones deportivas nacionales de aficionados, tendrán el carácter de representaciones deportivas del país y sus integrantes, gozarán de todos los beneficios que les otorgan las leyes y reglamentos y estarán sujetos a todas las obligaciones que su representatividad conlleva.

**Art. 69**

Para los efectos de lo dispuesto en el artículo anterior, por integrantes de selección, deberán entenderse los atletas, deportistas, entrenadores, personal técnico y demás personas que conlleven una representación del país.

**Art. 70**

La calidad de integrante de un seleccionado deportivo nacional, constituye un alto honor que en materia deportiva confiere el país. Solo podrán ser acreedores a tal distinción los atletas y deportistas poseedores de altos valores morales, que sobresalgan por su alto rendimiento en su respectiva disciplina.

**Art. 71**

Los centros de trabajo y los educativos, estarán obligados a dar las facilidades del caso a los atletas, deportistas y demás integrantes de las selecciones deportivas nacionales. Un reglamento especial establecerá los términos y demás condiciones de tales facilidades.

**Art. 72**

El INDES reglamentará todo lo relacionado con la formación, preparación, participación, beneficios y sanciones de las selecciones nacionales y de sus integrantes.<sup>8</sup>

**2.2.6 TITULO V: DISPOSICIONES GENERALES****Art. 73**

El INDES establecerá un sistema de promoción, protección social y de estímulos, a los deportistas, atletas y demás personas cuyos méritos relevantes en el aspecto deportivo los haga acreedores a ellos.

Se reglamentará la forma, requisitos y demás condiciones en las cuales se hará efectivos de dichos servicios.

**Art. 74**

Los profesores de Educación Física escalonados que presten sus servicios al INDES, seguirán gozando de los derechos y obligaciones que como tales les

---

<sup>8</sup> Ídem, pagina 18.

reconocen la Ley del INPEP y este período les valdrá como tiempo de servicio docente.

**Art. 75**

El INDES deberá procurar la colaboración de los medios de difusión del pensamiento, a efecto de que la información relacionada con el deporte sea orientada con sentido crítico-educativa y constituya un medio para lograr el desenvolvimiento progresivo del deporte del país.

Para lograr los objetivos anteriores, el INDES mantendrá la debida cooperación y coordinación con los representantes de los medios informativos.

**Art. 76**

El Estado promoverá por los medios correspondientes, el desarrollo de la industria deportiva nacional, concediendo estímulos e incentivos crediticios y de cualquier otro orden que fuere necesario para dicho objetivo.

**Art. 77**

En todo proyecto de urbanización o lotificación urbana o rural, deberá reservarse a favor del Estado, áreas adecuadas de los mismos, destinadas a la práctica de los deportes y de la educación física.

La Dirección General de Urbanismo y Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas y el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria en su caso, antes de autorizar los proyectos respectivos, deberá oír la opinión del INDES, sin cuyo requisito no podrá conceder aquélla.

**Art. 78**

Toda donación de útiles, implementos y, en general, cualquier donación de bienes muebles o inmuebles para ser destinados con fines deportivos, deberán ser hecha a través del INDES, quien los distribuirá a nombre del donante.

La Dirección General de Contribuciones Directas del Ministerio de Hacienda, únicamente admitirá como deducciones de impuestos las donaciones efectuadas por el medio anterior.

**Art. 79**

El INDES dictará los reglamentos necesarios a efecto de regular la organización y funcionamiento del deporte profesional y garantizar los derechos de los jugadores, promotores y público en general.

**Art. 80**

Se prohíbe la compra-venta, así como cualquier otra especie de transacción u operación de útiles e implementos deportivos proporcionados por el INDES o donados a particulares o entidades deportivas en la forma establecida en el artículo 78.

La violación a lo dispuesto en el inciso anterior, acarreará para el infractor o infractores, además de las sanciones penales correspondientes, la pérdida de los objetos, sin compensación de ninguna naturaleza.

**Art. 81**

El INDES constituye el máximo organismo disciplinario en materia deportiva del país. Para tal objeto dictará las disposiciones reglamentarias necesarias.<sup>9</sup>

**2.2.7 TITULO VII: DISPOSICIONES TRANSITORIAS, DEROGACIONES Y VIGENCIA****Capítulo I: Disposiciones Transitorias****Art. 82**

Los Convenios o compromisos con Organismos Internacionales continúan vigentes en todo aquello que no se oponga a lo dispuesto en la presente Ley.

**Art. 83**

El Comité Nacional Olímpico de El Salvador continuará ejerciendo las funciones y atribuciones que le determinen sus estatutos y reglamentos en todo aquello que no se oponga a la presente Ley.

**Art. 84**

Las Federaciones, sub-federaciones, clubes deportivos, continuarán ejerciendo sus funciones y atribuciones de conformidad con sus leyes, estatutos y demás reglamentos en lo que no se oponga a lo dispuesto en la presente Ley, debiendo

---

<sup>9</sup> Ídem pagina 25, Diciembre 6 de 2016

adecuarse a la misma en un plazo no mayor de 120 días a partir de su vigencia. Aquellos que no cumplan con lo establecido en este artículo no se inscribirán en el registro de que habla esta Ley.

**Art. 85**

Para la resolución de los problemas que surjan en las federaciones, subfederaciones y clubes, mientras éstos se adecúan a la presente Ley, el INDES ajustará sus actos a las disposiciones de ésta y a normas de buen gobierno; en igual forma resolverá los casos no previstos en la misma.

**Art. 86**

Los calendarios deportivos programados por los actuales organismos de deportes, continuarán cumpliéndose hasta su finalización, sin perjuicio que el INDES pueda modificarlos, si fuere necesario.

**Art. 87**

Pasan a formar parte del patrimonio del INDES:

- 1) Todas las instalaciones y escenarios deportivos nacionales construidos y en proceso de construcción; y
- 2) Todos los bienes muebles e inmuebles del Comité Nacional Olímpico de El Salvador.

Para los efectos del numeral 2) de la presente disposición, el Comité Nacional Olímpico de El Salvador deberá entregar al INDES por medio de inventario verificado por la Corte de Cuentas de la República, dentro de los 30 días, contados a partir de la vigencia de esta ley, todo el equipo fijo y móvil, enseres deportivos, equipo y muebles de oficina y todos los bienes de su propiedad.

**Art. 88**

Para los efectos de lo dispuesto en el Artículo 6 y el literal c) del Artículo 14 de esta Ley, los miembros de las Juntas Directivas de las Federaciones Deportivas, deberán ser confirmados en sus respectivos cargos por la Asamblea General de las mismas, convocadas especialmente para tal efecto por el INDES.

Las Asambleas a que se refiere el inciso anterior deberán realizarse dentro de los 30 días posteriores a la vigencia de esta Ley.

**Art. 89**

El INDES, formulará el proyecto de presupuesto correspondiente al período comprendido desde la fecha en que la presente Ley entre en vigencia, hasta el 31 de diciembre de 1980, debiendo someterlo a su aprobación por medio del Ministerio de Educación.

**Art. 90**

El personal administrativo, técnico y de servicios que se encuentra laborando en el Comité Nacional Olímpico de El Salvador, tendrá el derecho preferente de pasar a formar parte del personal del INDES.

**Art. 91****QUEDAN DEROGADOS**

- a) El párrafo final del Art. 1 y el inciso primero del Art. 2 Del Decreto N° 113 de 6 de abril de 1949, publicado en El Diario Oficial N° 80, Tomo 146 de la misma fecha.
- b) El Decreto N° 472 del 4 de enero de 1972, publicado en El Diario Oficial N° 10, Tomo 234 de fecha 14 de enero de 1972, y
- c) Todas las demás disposiciones contenidas en los diferentes ordenamientos legales vigentes en La República, en lo que aparezcan o contraríen la presente Ley.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Ídem pagina 30, 6 de Diciembre de 2016

## **CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **3.1 Tipo de investigación.**

#### **3.1.2 Investigación descriptiva.**

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, que pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es subjetivo, no es indicar cómo se relacionan éstas.

Se considera como investigación descriptiva aquella que reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, de acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados en la actividad investigativa, en tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos; es por ello que se utiliza este método que es el que más se ajusta a las características propias del estudio y se basa principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.<sup>11</sup>

#### **3.1.3. Investigación Exploratoria**

Cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando nuestro conocimiento del tema es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar, para lo que se utiliza la investigación exploratoria.

---

<sup>11</sup> Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 5ta. Edición, pág. 80, año 2010 Fecha 27 de enero de 2017

Para explorar un tema relativamente desconocido se dispone de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes ciencias como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos.

La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, haya sido posible crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto, deben ser investigados.

En pocas ocasiones los estudios exploratorios constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir. La investigación histórica y la investigación Documental son de tipo exploratorio.

La investigación histórica trata de la experiencia pasada, describe lo que era y representa una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos pasados. El investigador depende de fuentes primarias y secundarias las cuales proveen la información y a las cuáles el investigador deberá examinar cuidadosamente con el fin de determinar su confiabilidad por medio de una crítica interna y externa. En el primer caso verifica la autenticidad de un documento o vestigio y en el segundo, determina el significado y la validez de los datos que contiene el documento que se considera auténtico. (Grajales, 2000).

A partir de los estudios exploratorios se generan las investigaciones Descriptivas.<sup>12</sup>

#### **3.1.4. Población.**

Las unidades de análisis del trabajo de investigación son el personal que labora en las instalaciones del Instituto Nacional de los Deportes de San Miguel (INDES - San

---

<sup>12</sup> César Augusto Bernal Torres Metodología de la Investigación, 3ra. Edición pág. 113 año 2010. Fecha 27 de enero de 2017

Miguel), Departamento de San miguel, que constituyen una población finita de 12 empleados administrativos, datos proporcionados por la directora de la institución.<sup>13</sup>

### **3.2 Técnica de recolección de datos.**

#### **3.2.1 Entrevista personal.**

Implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas.<sup>14</sup>

La entrevista es la práctica que permite al investigador obtener información de primera mano; se puede llevar a cabo de forma directa, vía telefónica, por correo y en sesiones grupales, en todos los casos debe hacerse con intención de éxito, ya que difícilmente se puede repetir.

Para obtener la información en esta técnica, el instrumento utilizado es una guía de preguntas, las cuales se elaboraron con una secuencia y redacción fija, que fue utilizada para entrevistar a la encargada de INDES – San Miguel.

### **3.3. Instrumentos para la recolección de datos.**

#### **3.3.1. Guía o guion de entrevistas.**

La guía de entrevista se realiza mediante un cuestionario y previamente elaborado, dirigida para cada persona encuestada, de tal forma que la información obtenida sea la más relevante posible, que permita generar respuestas esperada de contenido profundo.

#### **3.3.2. Cuestionario.**

Es un conjunto de preguntas preparadas cuidadosamente cuyo objetivo es obtener información en aspectos que interesan al investigador en concreto.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Licda. Claudia Patricia Hernández, Encargada INDES San Miguel Fecha 27 de enero de 2017

<sup>14</sup> Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 5ta. Edición, pág. 239, año 2010. Fecha 27 de enero de 2017

<sup>15</sup> <http://definicion.de/cuestionario/> Fecha 27 de enero de 2017

### **3.3.3. Procedimientos para la validación de instrumentos.**

Una vez identificados los instrumentos que se van a utilizar en la recolección de datos, se realizan los siguientes pasos:

- Elaboración de los cuestionarios.
- Presentar los cuestionarios ante los expertos.
- Los expertos aprueban cuestionarios para posteriormente ser utilizados en la Institución para obtener información.
- Presentarlos a la encargada de la institución; quien los revisará detalladamente en cuanto a su estructura, vocablo, presentación y cobertura.
- Se realizarán las correcciones indicadas por la encargada de la institución. Se realizará una prueba, la cual consistirá en pasar el cuestionario a un empleado para ver si las preguntas son fáciles de comprender.
- Si en esta prueba se considera que las preguntas son fáciles de comprender, se obtiene la validación de los instrumentos por parte de la encargada del Instituto Nacional de los Deportes INDES- San Miguel.

### **3.3.4. Procedimiento para la recolección de datos.**

Para recolectar toda la información necesaria se utilizará la herramienta la entrevista y el cuestionario, la entrevista será dirigida a la directora y los cuestionarios serán dirigidos a los empleados de la institución.

Para ello seguiremos los siguientes pasos:

- Para la directora, acudiremos personalmente a las instalaciones donde está ubicada la institución.
- En el caso de los empleados, también acudiremos a las instalaciones de la institución donde se encuentran laborando.
- Se solicitará la colaboración de la encargada para completar la entrevista, indicando la finalidad del mismo.
- Para el caso de los empleados, visitaremos cada uno de las diferentes áreas donde estos laboran, brindándoles un cordial saludo y haciendo la respectiva

presentación del grupo, con el fin de que ellos conozcan quiénes somos y cuál es la finalidad del cuestionario.

- Se les darán las indicaciones generales para el llenado del cuestionario.
- Se les proporcionará el instrumento de investigación.
- Se recolectarán los cuestionarios ya contestados.

## CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

### 4.1. Análisis e interpretación de la encuesta del Instituto Nacional de Los Deportes INDES – San Miguel.

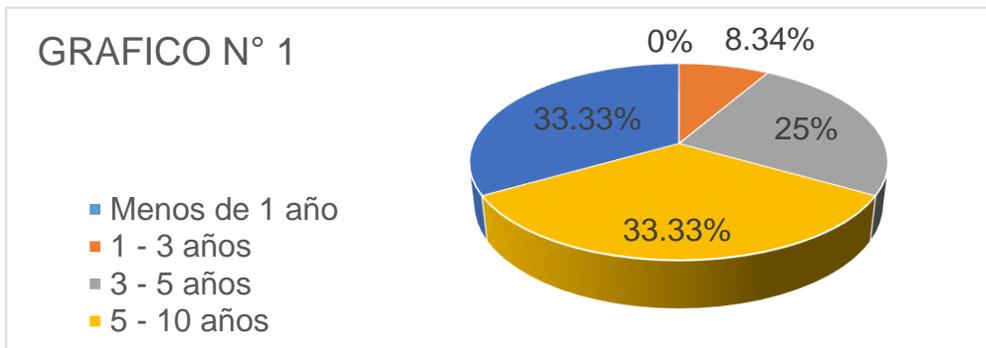
#### Pregunta N°1 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?

**Objetivo:** Conocer cuál es el tiempo de cada empleado laborando dentro del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

Tabla N°1

| Alternativas   | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|----------------|---------------------|---------------------|
| Menos de 1 año | 0                   | 0.00 %              |
| 1 – 3 años     | 1                   | 8.34 %              |
| 3 – 5 años     | 3                   | 25.00 %             |
| 5 – 10 años    | 4                   | 33.33 %             |
| Más de 10 años | 4                   | 33.33 %             |
| TOTAL          | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:**  
Tabla  
N°1.

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada el 66.66 % tiene 5 o más años laborando en la institución, el 25% posee de 1 a 3 años y el 8.34% posee menos de un año.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados tienen una experiencia laboral de más de 5 años lo que determina que poseen vastos conocimientos de la institución y de cómo se realiza el trabajo.

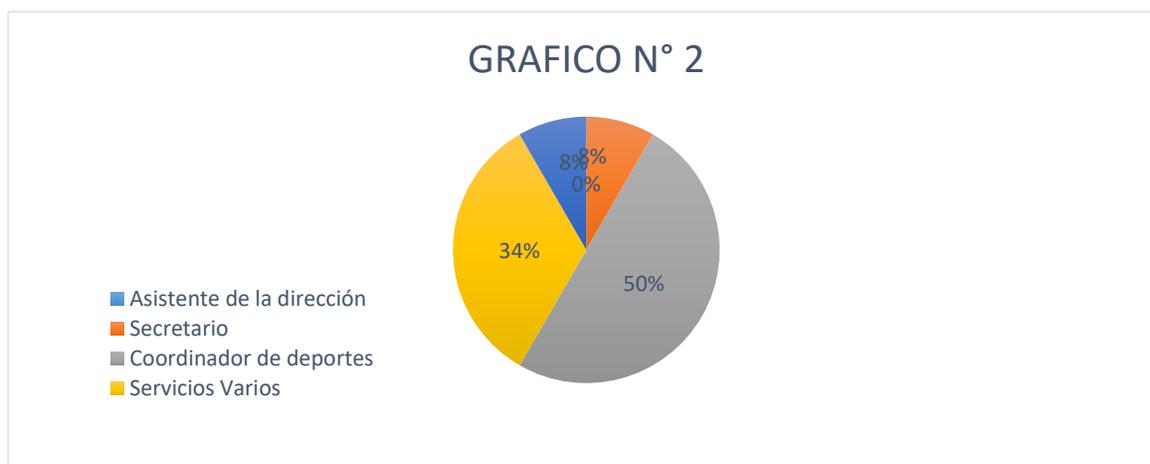
## Pregunta N° 2 ¿Cuál es el cargo o puesto que desempeña en la institución?

**Objetivo:** Conocer cuál es el cargo que desempeña cada empleado dentro del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N° 2**

| Alternativas              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---------------------------|---------------------|---------------------|
| Asistente de la dirección | 0                   | 0.00 %              |
| Secretario                | 1                   | 8.00 %              |
| Coordinador de deportes   | 6                   | 50.00 %             |
| Servicios Varios          | 4                   | 34.00 %             |
| Otros                     | 1                   | 8.00 %              |
| TOTAL                     | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 2.

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada el 50% desempeña el cargo de coordinador de deportes, mientras que el 34% desempeñan cargos variados dentro de la institución, el 8% se desempeña como secretario y el 8% en otros servicios.

**Interpretación:** Se puede reflejar que la mayoría de empleados encuestados son coordinador de deportes, ya que la institución demanda de profesores en el área del deporte.

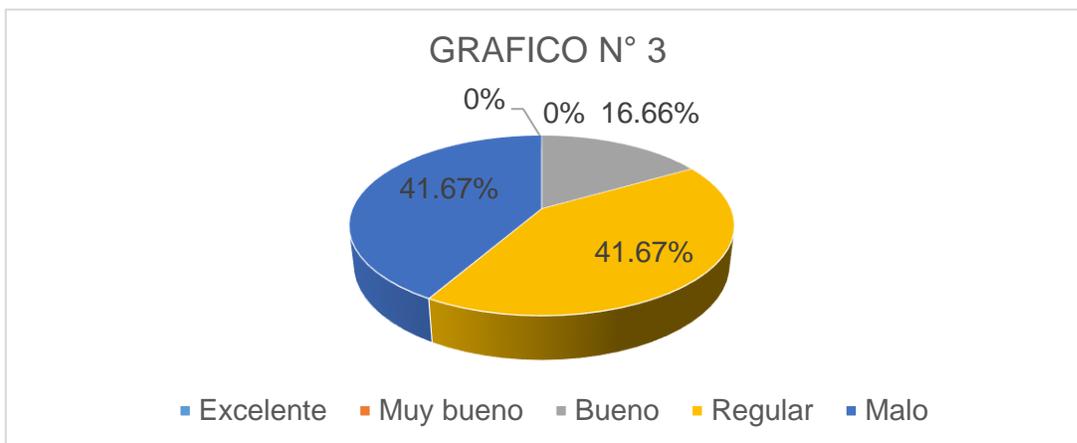
### Pregunta N° 3 ¿Qué grado de satisfacción tiene usted dentro de la institución?

**Objetivo:** Conocer cuál es el grado de satisfacción laboral de cada empleado dentro del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N°3**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Excelente    | 0                   | 0.00 %              |
| Muy bueno    | 0                   | 0.00 %              |
| Bueno        | 2                   | 16.66 %             |
| Regular      | 5                   | 41.67 %             |
| Malo         | 5                   | 41.67 %             |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel



**Fuente:** Tabla N° 3.

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se puede observar que de la población total encuestada un 41.67% considera que su satisfacción dentro de la institución es regular y otro 41.67% considera que es mala y solo el 16.66% la cataloga como buena.

**Interpretación:** Se refleja que en los empleados hay una tendencia de insatisfacción en las labores que realizan en la institución

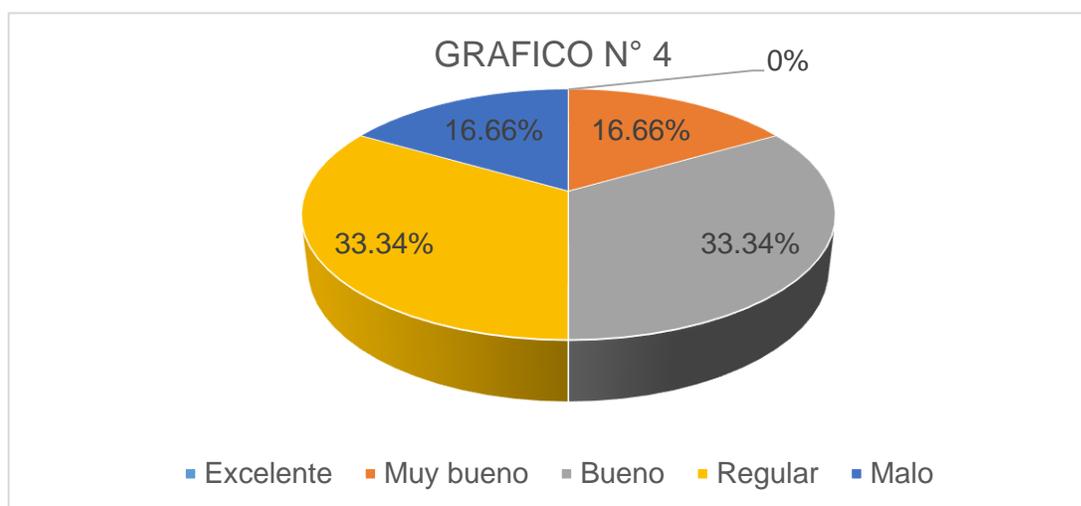
#### Pregunta N° 4 ¿Cómo califica usted la comunicación con sus superiores?

**Objetivo:** Conocer cómo los empleados califican la comunicación que tienen con sus superiores dentro del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N° 4**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Excelente    | 0                   | 0.00 %              |
| Muy bueno    | 2                   | 16.66 %             |
| Bueno        | 4                   | 33.34 %             |
| Regular      | 4                   | 33.34 %             |
| Malo         | 2                   | 16.66 %             |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel



**Fuente:** Tabla N° 4.

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada el 33.34% considera que la comunicación es buena y otro 33.34% considera que la comunicación es regular; un representativo del 16.66% dicta que la comunicación es regular y el 16.66% determina que es mala.

**Interpretación:** La mayor parte de los encuestados determina que la comunicación entre los superiores es buena y regular.

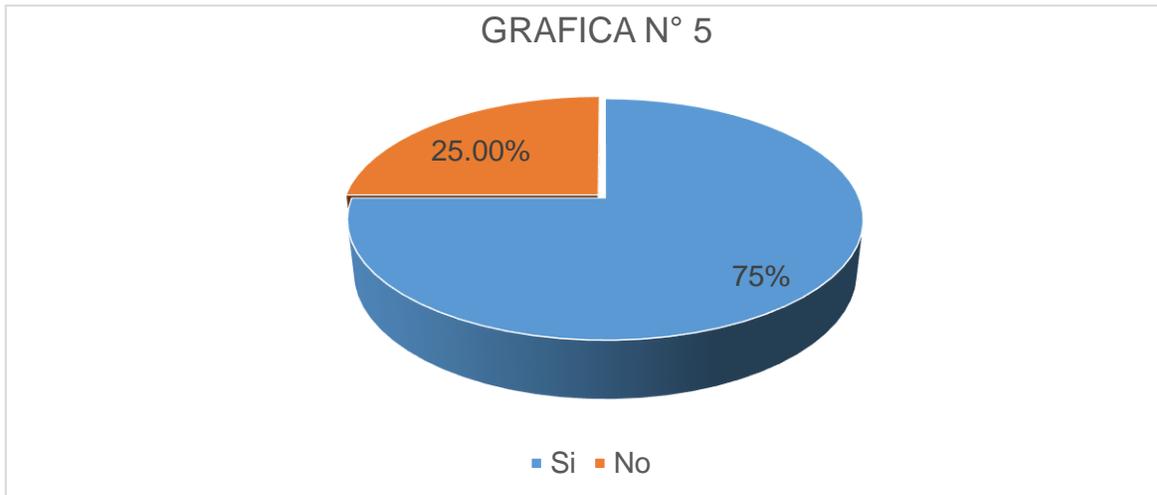
### Pregunta N° 5 ¿Le gustaría a usted ser capacitado?

**Objetivo:** Conocer sí a los empleados del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel les gustaría ser capacitados.

**Tabla N° 5**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 9                   | 75.00%              |
| No           | 3                   | 25.00%              |
| TOTAL        | 12                  | 100.00%             |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 5.

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada el 75% considera que si le gustaría ser capacitado y el 25% dice que no le gustaría,

**Interpretación:** Por lo tanto se aprecia que es importante la capacitación constante de los empleados ya que ellos sienten la necesidad de capacitarlos más.

## Pregunta N° 6 ¿En qué áreas le gustaría ser capacitado?

**Objetivo:** Conocer en qué áreas les gustaría a los empleados del Instituto Nacional de los Deportes de San Miguel ser capacitados.

**Tabla N° 6**

| Alternativas                | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| Trabajo en Equipo           | 2                   | 22.00 %             |
| Atención al Usuario         | 1                   | 11.00 %             |
| Organización Administrativa | 3                   | 34.00 %             |
| Todas las anteriores        | 3                   | 33.00 %             |
| TOTAL                       | 9                   | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 6.

**Análisis;** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada que respondió afirmativamente la pregunta anterior; un 22.00% le gustaría ser capacitado en trabajo en equipo, el 11% requiere de capacitación de atención al cliente, el 34% necesita capacitación en Organización Administrativa y el 33.00% le gustaría ser capacitado en todas las áreas anteriores.

**Interpretación:** Los empleados encuestados sienten la necesidad de ser capacitados en el área de trabajo y equipo o en la mayoría de todas ellas para poder realizar de mejor manera sus labores dentro de la institución.

**Pregunta N° 7 ¿Le proporciona la Institución a usted como empleado algún documento escrito que le explique cuáles son las actividades y como debe de realizarlas en su puesto de trabajo?**

**Objetivo:** Conocer si a los empleados se les proporcionan manuales administrativos u otro documento explicativo de sus actividades que deben de realizar dentro del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N°7**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 2                   | 17.00%              |
| No           | 10                  | 83.00%              |
| TOTAL        | 12                  | 100.00%             |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 7.

**Análisis** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada un 83% manifiesta que no se les proporciona un documento que explica cuáles son sus actividades y como debe realizarlas dentro de su puesto de trabajo y el 17% restante manifiesta que no les proporcionan documentos con sus actividades respectivas.

**Interpretación:** La mayor parte de los encuestados manifiestan que no les proporcionan documentos como realizar sus labores.

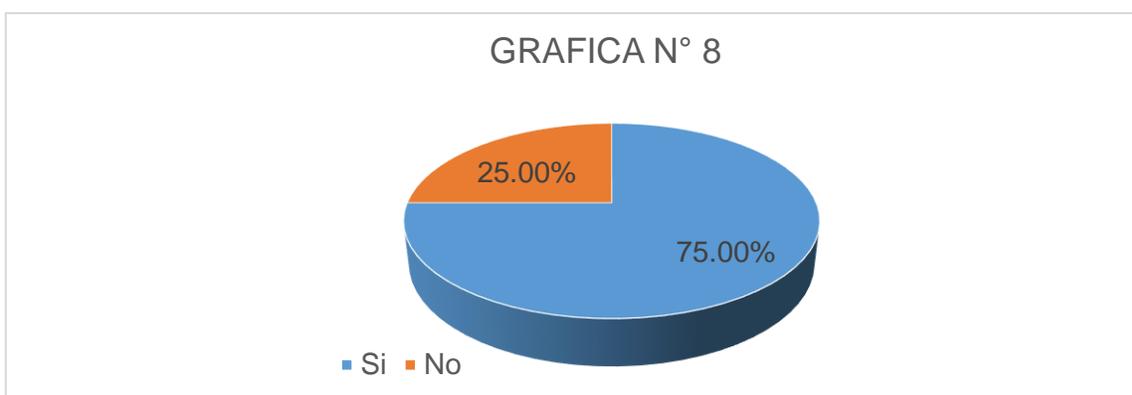
**Pregunta N° 8 ¿Cree usted que es indispensable que la institución cuente con una fuente de información que contenga los detalles de los procesos que se realizan?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran indispensable una fuente de información que les explique los detalles de los procesos a realizar dentro de sus cargos en el Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N° 8**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 9                   | 75.00%              |
| No           | 3                   | 25.00%              |
| TOTAL        | 12                  | 100.00%             |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 8.

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada un 75% considera que si es indispensable que la institución cuente con una fuente de información que contenga los detalles de los procesos que se realizan y el otro 25% manifiesta que no porque ya están acostumbrados a rutinas diarias.

**Interpretación:** La mayoría de encuestados consideran que es importante que haya en físico un documento donde les permita ver de manera clara como se realizan los procesos de manera adecuada en la institución.

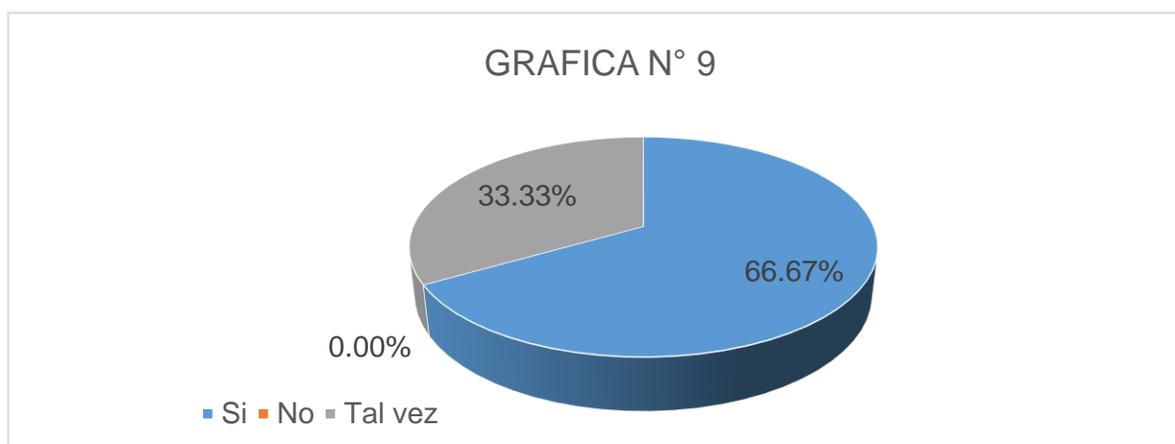
**Pregunta N° 9 ¿Considera usted que cuenta con todos los conocimientos y experiencias necesaria para realizar su trabajo?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados poseen los conocimiento y experiencia necesaria para realizar su trabajo dentro del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N°9**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 8                   | 66.67 %             |
| No           | 0                   | 0.00 %              |
| Tal vez      | 4                   | 33.33 %             |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 9.

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada un 66.67% considera que cuenta con los conocimientos y experiencia necesaria para realizar su trabajo y el 33.33% manifiesta que no cuenta con los conocimientos adecuados y la experiencia para desempeñarse.

**Interpretación:** La mayoría de empleados encuestados cuenta con experiencia y conocimientos para poder realizar su trabajo de excelente forma.

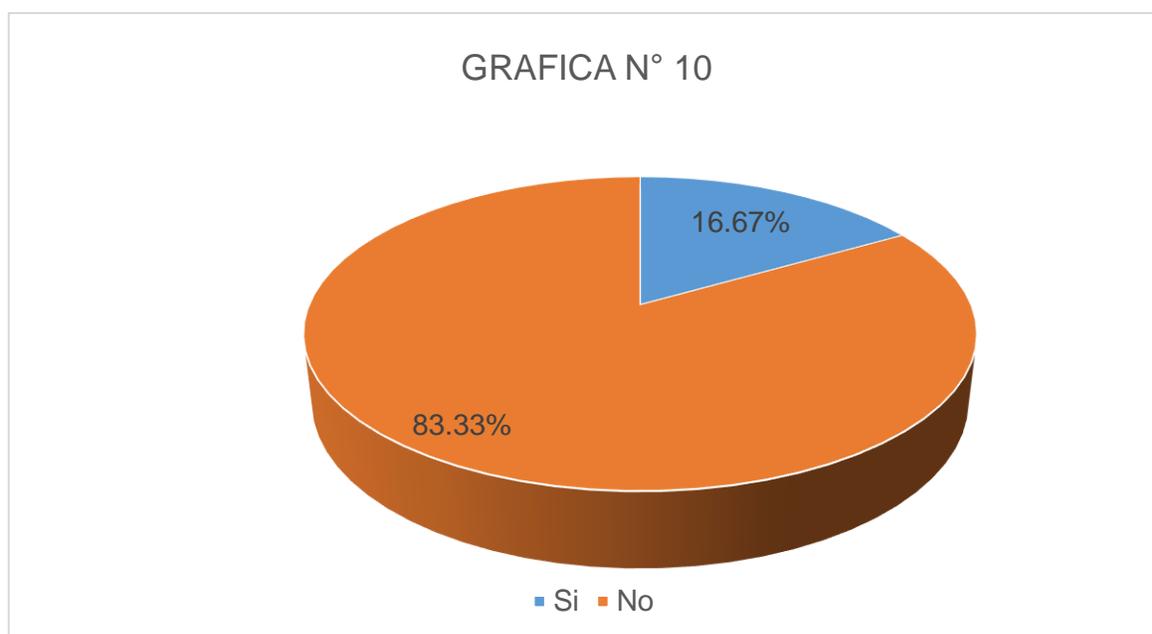
### Pregunta N° 10 ¿Cuenta usted con reconocimientos por su excelente trabajo?

**Objetivo:** Determinar si a los empleados se les otorgan reconocimientos por su excelente trabajo dentro del Instituto Nacional de los Deportes INDES, San Miguel.

**Tabla N°10**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 2                   | 16.67 %             |
| No           | 10                  | 83.33 %             |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 10.

**Análisis** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada un 83.33% expresa que no poseen ningún tipo de reconocimientos por su desempeño laboral dentro de la institución y el 16.67% expresa que si lo poseen.

**Interpretación:** Los empleados encuestados la mayoría manifiesta que no hay ningún tipo de incentivo para poder esforzarse y hacer de mejor manera los procesos en la Institución.

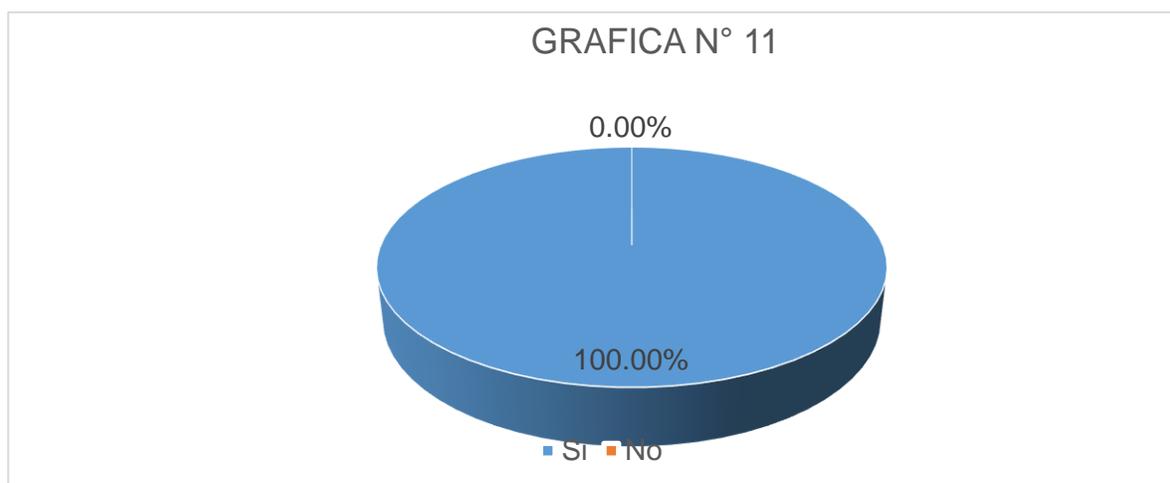
### Pregunta N° 11 ¿Considera importante este trabajo para usted?

**Objetivo:** Conocer si los empleados del Instituto Nacional de los Deportes INDES, San Miguel consideran importante su trabajo dentro de dicha institución.

**Tabla N°11**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 12                  | 100.00 %            |
| No           | 0                   | 0.00 %              |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 11.

### **Análisis:**

En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada el 100% considera que si es importante su trabajo dentro de la institución.

**Interpretación:** Todos los empleados encuestados consideran que si es importante ya que contribuyen cada uno en su rol para que la institución funcione de la mejor manera posible.

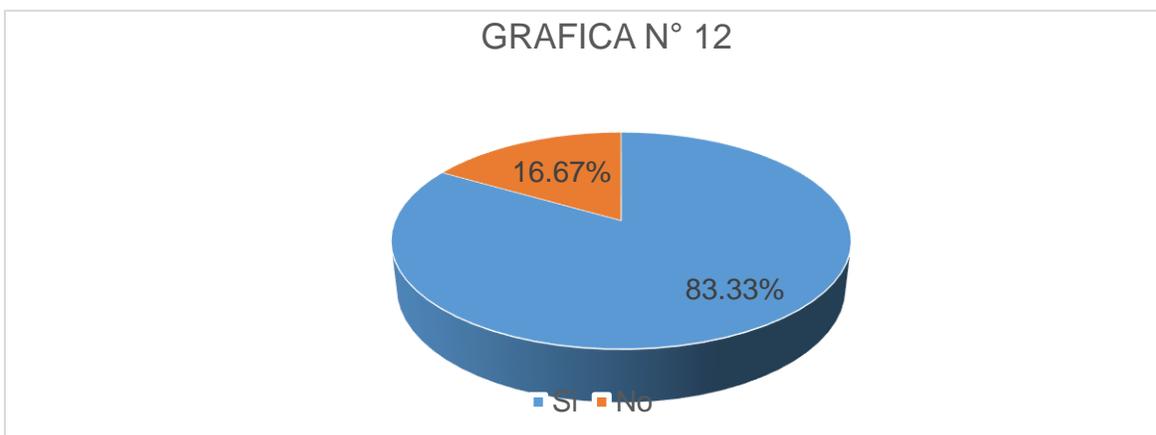
**Pregunta N° 12 ¿Le gustaría compartir ese conocimiento y experiencia que usted posee?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados estarían dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias que poseen dentro del Instituto Nacional de los Deportes INDES, San Miguel.

**Tabla N°12**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 10                  | 83.33 %             |
| No           | 2                   | 16.67 %             |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 12.

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada un 83.33% le gustaría compartir su conocimiento y experiencia obtenida dentro de la institución y el 16.67% expresa que no desearía compartir sus conocimientos.

**Interpretación:** La mayoría de empleados encuestados consideran una muy buena idea compartir sus conocimientos y experiencia obtenida a lo largo de sus años de trabajo.

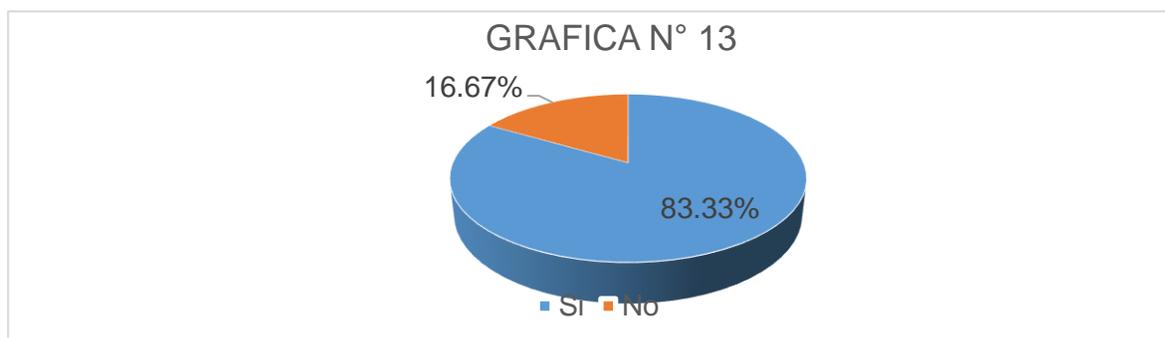
**Pregunta N° 13 ¿Estaría dispuesto a colaborar dando a conocer las actividades que realiza y como lo realiza para incorporar ese conocimiento a un documento?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados estarían dispuestos a compartir las actividades y conocimientos que poseen dentro del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N°13**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 10                  | 83.33 %             |
| No           | 2                   | 16.67 %             |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 13.

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada un 83.33% estaría dispuesta a colaborar dando a conocer las actividades que realiza para incorporarlas a un documento útil para nuevos empleados, el 16.67% no está dispuesta a colaborar en brindar sus actividades para incorporarlas a un documento.

**Interpretación:** La mayoría de empleados estarían dispuestos a transmitir las actividades que ellos realizan a fin de que estén en un documento, de esa manera cuando haya personal nuevo se facilite el aprendizaje.

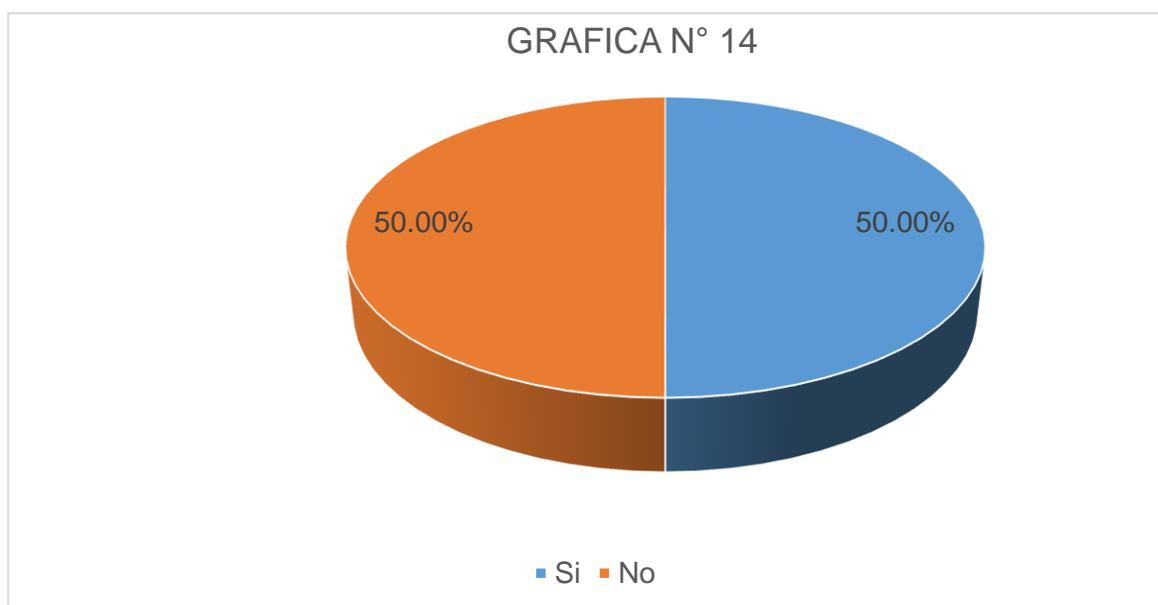
### Pregunta N° 14 ¿Tiene usted estabilidad laboral dentro de la institución?

**Objetivo:** Conocer si los empleados poseen estabilidad laboral dentro del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N°14**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 6                   | 50.00 %             |
| No           | 6                   | 50.00 %             |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 14.

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada un 50% manifiesta que si posee estabilidad laboral, mientras que el otro 50% manifiesta que no posee estabilidad laboral dentro de la institución.

**Interpretación:** Esto se debe a que la mitad del personal esta con contratos que conllevan a brindar sus servicios solamente a un tiempo determinado.

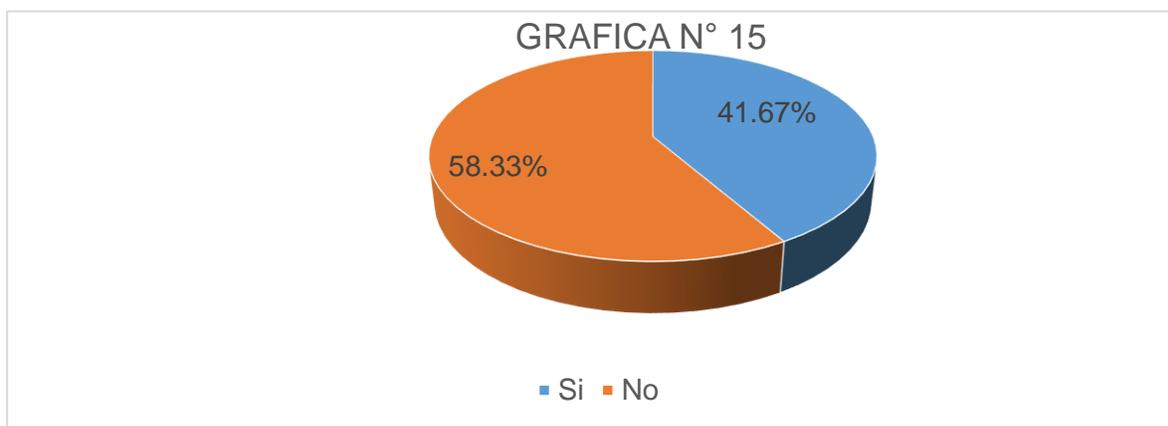
**Pregunta N° 15 ¿Toma en cuenta la institución su buen desempeño para cuando existan otras plazas mejor remuneradas?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados son tomados en cuenta por su desempeño para cuando existen mejores plazas remuneradas dentro del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N°15**

| Alternativa | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-------------|---------------------|---------------------|
| Si          | 5                   | 41.67 %             |
| No          | 7                   | 58.33 %             |
| TOTAL       | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 15

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada un 58.33% expresa que la institución no los toma en cuenta para cuando existan plazas mejor remuneradas y el 41.67% expresa que si los toman en cuenta para mejores plazas remuneradas.

**Interpretación:** La mayoría de empleados encuestados expresan que cuando hay una mejor plaza que ellos pueden desempeñar se decide mejor poner a personas externas a la institución o colocar amistades de los encargados de reclutar el personal.

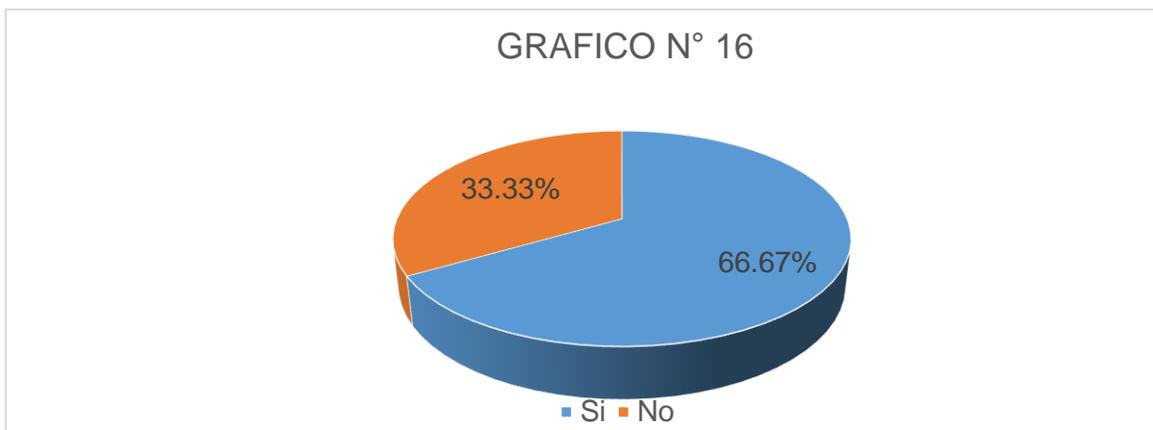
**Pregunta N° 16 ¿Desde su punto de vista laboral considera que hay necesidad de cambiar la forma de realizar sus actividades?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran laboralmente que si existe la necesidad de cambiar las formas de como ejecutan sus actividades dentro del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N°16**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 8                   | 66.67 %             |
| No           | 4                   | 33.33 %             |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel



**Fuente:** Tabla N°16.

**Análisis** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada un 66.67% considera que si existe una necesidad de cambiar la forma de realizar sus actividades y un 33.33% dice que ya están acostumbrados a realizar sus actividades cotidianas.

**Interpretación:** Según la mayoría de empleados se debe cambiar la manera de realizar las actividades a fin de lograr explotar todos los conocimientos y experiencia de los empleados.

**Pregunta N° 17 ¿Para el desempeño de sus actividades cuenta con el equipo necesario para realizarlas?**

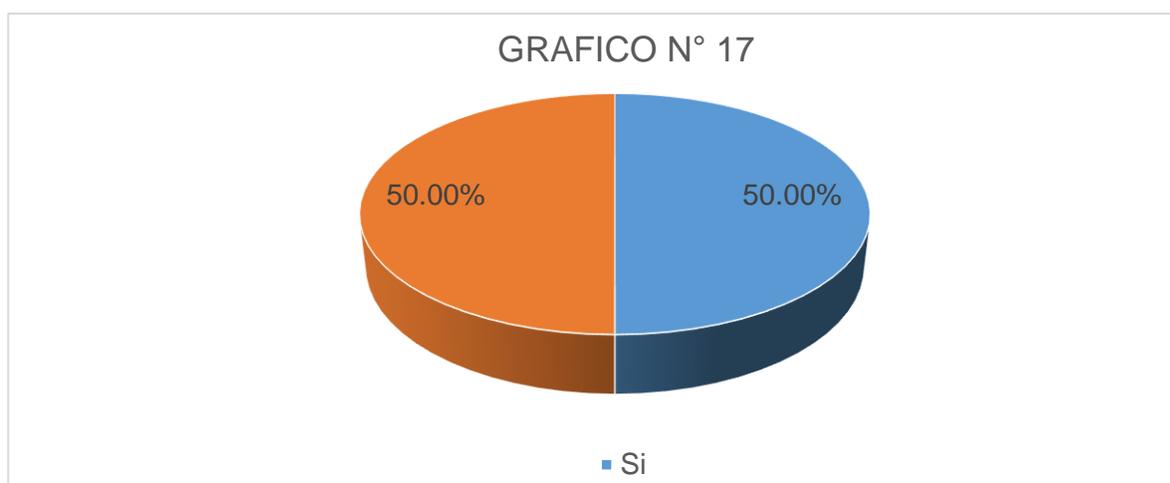
**Objetivo:** Conocer si los empleados cuentan con todos los recursos para realizar de manera óptima su trabajo dentro del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N°17**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 6                   | 50.00 %             |
| No           | 6                   | 50.00 %             |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.

**Fuente:** Tabla N° 17



**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada en un 50% considera que si cuentan con todo el equipo para realizar sus actividades, mientras que el otro 50% considera que no poseen con todo el equipo necesario para realizar sus actividades de la mejor manera.

**Interpretación:** La mitad del personal manifiesta que si tienen todo el equipo y material para realizar sus actividades, mientras que la otra mitad no está de acuerdo con lo que poseen para realizar sus actividades.

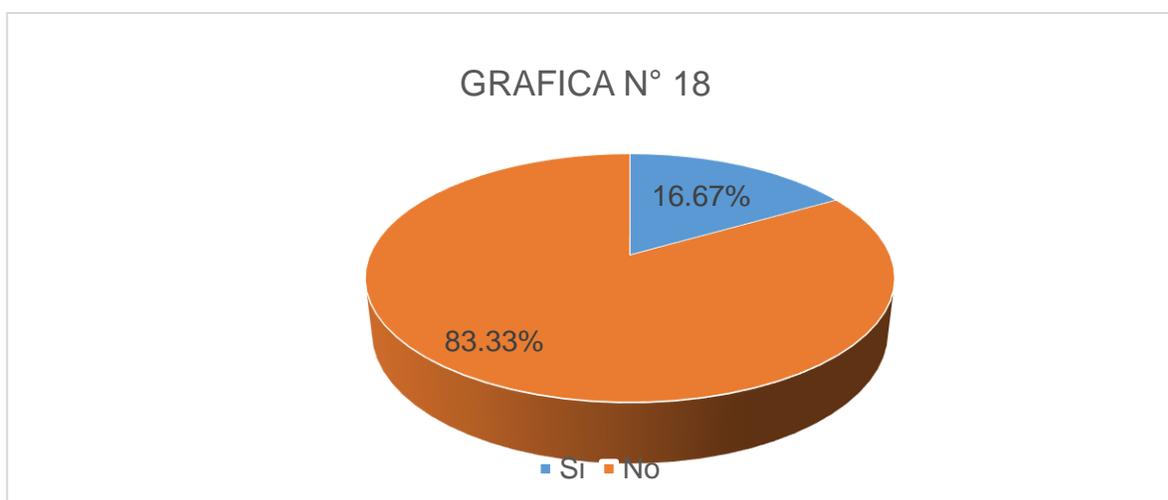
### Pregunta N° 18 ¿Lo evalúan periódicamente en el desempeño laboral?

**Objetivo:** Conocer si a los empleados se les evalúa en ciertos periodos para determinar si hacen de forma correcta su trabajo dentro del Instituto Nacional de los Deportes INDES, San Miguel.

**Tabla N°18**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 2                   | 16.67 %             |
| No           | 10                  | 83.33 %             |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 18

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada en un 83.33% no se le evalúa periódicamente el desempeño laboral dentro de la Institución y el 16.67% si expresa que se les evalúa periódicamente.

**Interpretación:** Según la mayoría de la población de empleados encuestados manifiestan que no se les evalúa periódicamente para saber si están haciendo sus labores de la mejor manera posible.

**Pregunta N° 19 Desde su punto de vista ¿Cómo cree que está funcionando la Administración del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel?**

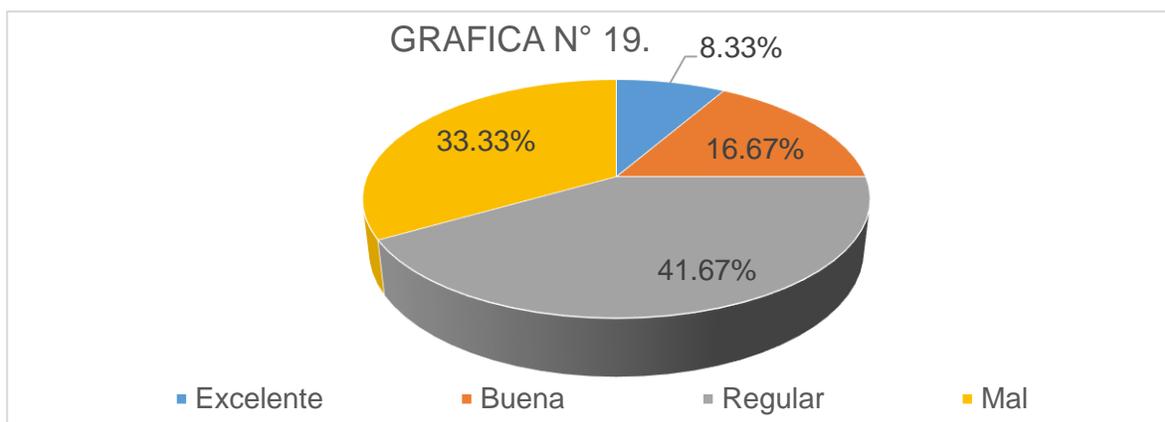
**Objetivo:** Determinar el punto de vista de los empleados de cómo está funcionando la Administración del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N°19**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Excelente    | 1                   | 8.33 %              |
| Buena        | 2                   | 16.67 %             |
| Regular      | 5                   | 41.67 %             |
| Mal          | 4                   | 33.33 %             |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.

**Fuente:** Tabla N° 19.



**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada el 41.67% considera que la Administración está funcionando de forma regular, y otro 33.33% considera que la Administración funciona de mal manera; un representativo del 16.67% dicta que la administración funciona de buena forma y el 8.33 expresa que es excelente el funcionamiento de la administración

**Interpretación:** La mayoría de empleados considera que la administración de la institución funciona de manera regular.

## Pregunta N° 20 ¿Existe un verdadero control del Recurso Humano de la Institución?

**Objetivo:** Conocer si existe un control del Recurso Humano dentro del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N°20**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 1                   | 8.00 %              |
| No           | 9                   | 75.00%              |
| No se        | 2                   | 17.00%              |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N°20.

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada el 75.00% considera que no existe un verdadero Control de Recurso Humano, y otro 17.00% considera que no sabe si existe un Control de Recurso Humano; y un representativo del 8.00% dicta que si sabe de la existencia de Control de Recurso Humano.

**Interpretación:** Según la población encuestada un porcentaje significativo considera que no existe un verdadero control dentro de la institución y otro porcentaje de los empleados considera que no sabe si existe control de Recursos Humanos.

**Pregunta N° 21 ¿Desde su punto de vista ve la necesidad de crear un Departamento de Recurso Humano dentro del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel?**

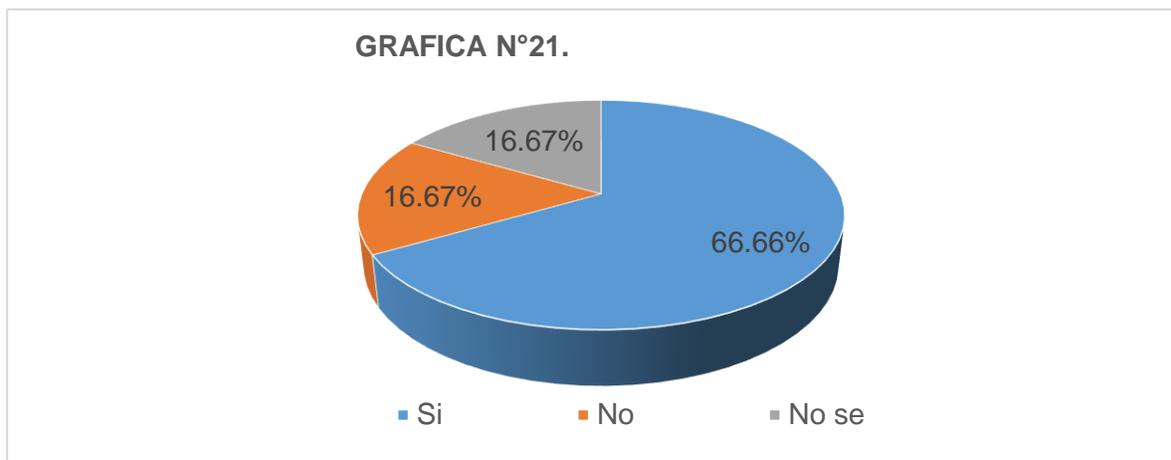
**Objetivo:** Conocer si los empleados ven la necesidad de crear un Departamento de Recurso Humano dentro del Instituto Nacional de los Deportes INDES, San Miguel.

**Tabla N°21**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 8                   | 66.66 %             |
| No           | 2                   | 16.67 %             |
| No se        | 2                   | 16.67 %             |
| TOTAL        | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.

**Fuente:** Tabla N°21.



**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada el 66.66% considera que existe la necesidad de crear un Departamento de Recurso Humano, y otro 16.67% considera que no es necesario crear un Departamento de Recursos Humanos; y otro representativo similar del 16.67% dicta que no sabe si existe la necesidad de crear un Departamento de Recurso Humano.

**Interpretación:** La mayoría del personal encuestado coincide que es necesario la creación de un departamento de recursos humanos en la institución.

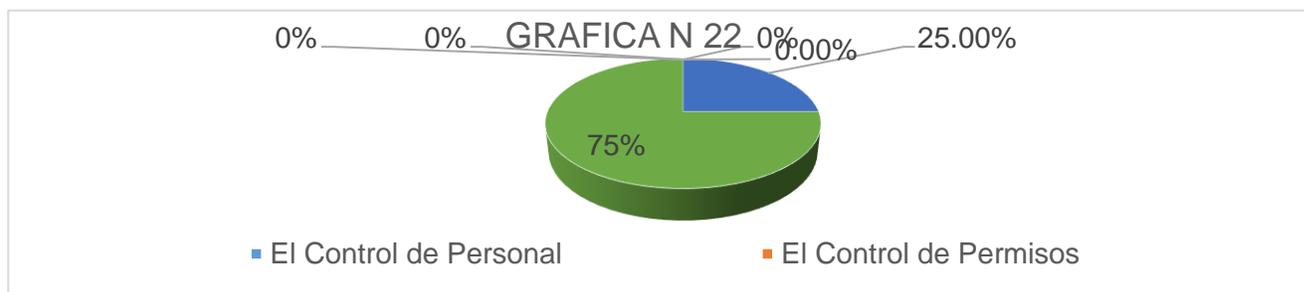
**Pregunta N° 22 ¿Qué áreas mejorarían dentro de la Institución con la existencia del Departamento de Recurso Humano?**

**Objetivo:** Conocer que áreas se mejoraría con la existencia del Departamento de Recurso Humano dentro del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.

**Tabla N°22**

| Alternativas                       | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|
| El Control de Personal             | 0                   | 0.00 %              |
| El Control de Permisos             | 0                   | 0-00 %              |
| Las Capacitaciones                 | 0                   | 0-00 %              |
| Las Comunicaciones Institucionales | 0                   | 0.00 %              |
| El Proceso de Contratación         | 3                   | 25-00 %             |
| Todas las anteriores               | 9                   | 75-00 %             |
| TOTAL                              | 12                  | 100.00 %            |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N° 22.

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada el 75% considera que todas las áreas anteriores mejorarían con la existencia de un Departamento de Recurso Humano, mientras que un 25% considera que solo el proceso de Contratación mejoraría.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados encuestados consideran que todas las áreas que conllevan el departamento de recursos humano mejorarían. Mientras que una parte de empleados en su minoría considera que solo el área de procesos de contratación mejoraría.

**Pregunta N° 23 ¿Apoyaría usted al Departamento de Recursos Humano desde su puesto de trabajo?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados tienen la disponibilidad de apoyar al Departamento de Recursos Humanos en el Instituto Nacional de los Deportes INDES, San Miguel.

**Tabla N°23**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 9                   | 75.00%              |
| No           | 0                   | 0.00%               |
| No se        | 3                   | 25.00%              |
| TOTAL        | 12                  | 100.00%             |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N°23

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada el 75.00% considera que desde su puesto de trabajo si apoyaría al Departamento de Recurso Humano, y otro 25% no sabe si apoyaría al Departamento de Recursos Humanos desde su puesto de trabajo.

**Interpretación:** La mayoría de empleados encuestados tienen a querer apoyar al departamento de recursos humanos ya que habría más exigencia y monitoreo en las actividades que realiza

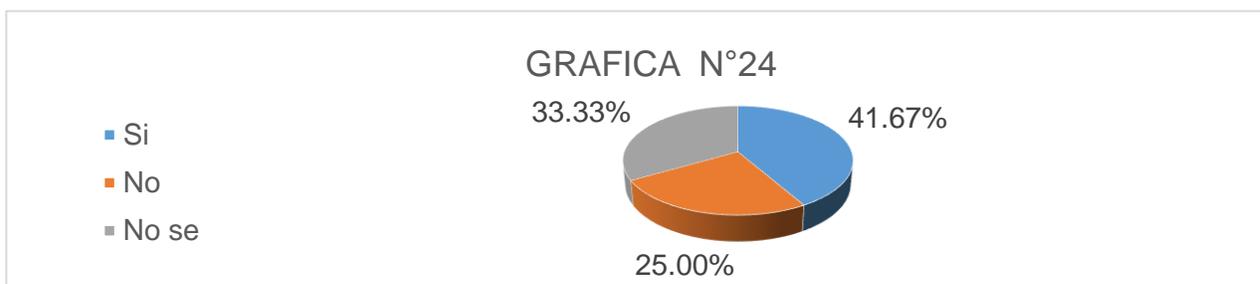
**Pregunta N° 24 ¿Cree usted que con un Departamento de Recursos Humanos Funcionando dentro de la Institución se vería beneficiado y más valorado como empleado?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados se sentirían más beneficiados y más valorados con la creación de un Departamento de Recurso Humano en el Instituto Nacional de los Deportes INDES, San Miguel.

**Tabla N°24**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 5                   | 41.67%              |
| No           | 3                   | 25.00%              |
| No se        | 4                   | 33.33%              |
| TOTAL        | 12                  | 100.00%             |

**Fuente:** Encuesta realizada al personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel.



**Fuente:** Tabla N°24

**Análisis de:** En base a los resultados obtenidos se determina que de la población total encuestada el 41.67% considera que se beneficiarían con un Departamento de Recurso Humano funcionando dentro de la Institución, y otro 25% no se verían beneficiados con un Departamento de Recursos Humanos Funcionando; y un representativo del 33.33% dicta que no sabe si se verían beneficiados con un Departamento de Recursos Humanos Funcionando.

**Interpretación:** Los empleados se beneficiarían con un departamento de recursos humanos y un porcentaje mínimo consideran que no ya que no les gustaría que les estén exigiendo.

#### 4.1.2 Interpretación de Entrevista a Encargada del Instituto Nacional de los Deportes INDES – San Miguel.

**Tabla N° 1: Análisis e interpretación de entrevista a Encargada del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.**

| <b>Objetivo Especifico No. 1</b>   |  |
|--|--|
| <b>Elaborar un Diagnostico Situacional de cada una de las áreas administrativas que desarrolla el Instituto Nacional de los Deportes INDES</b> |  |
| <b>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</b>  | <b>INTERPRETACIÓN</b>  |
| 1. ¿Cuál es su función dentro de INDES?  | En base a los resultados obtenidos, pudimos visualizar que la función de la encargada del INDES es velar por el cumplimiento de metas y objetivos propuestos en un periodo específico, los aspectos que se administran dentro de la institución para el cumplimiento del requisito de encargada son el manejo empírico de procesos y procedimientos para llevar a cabo las actividades diarias, conocimientos sobre administración de empresas y sus ramas, para el caso de proporcionar información apropiada a los empleados, no cuentan con normas o cumplimientos, sino que lo realizan de manera empírica mediante órdenes directas de la encargada hacia los subordinados. |
| 2. ¿Qué aspectos maneja para la Administración de INDES?   |  |
| 3. ¿Desde cuándo asume la Dirección de INDES San Miguel?   |  |
| 4. ¿Posee grado Académico?   |  |
| 5. ¿Cómo Proporciona la Institución un acceso apropiado a la información relevante para sus empleados?   |  |
| 6. ¿Dentro de INDES cuál es el canal de comunicación que más se emplea?  |  |

**Tabla N° 2: Análisis e interpretación de entrevista a encargada del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.**

| <b>Objetivo Especifico No.2</b>  |   |
|--|---|
| <b>Planear las diferentes Gestiones Administrativas del área de Recursos Humanos</b>       |   |
| <b>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</b>  | <b>INTERPRETACION</b>   |
| 7. Sabemos que maneja un buzón de sugerencias ¿Cómo funciona?                              | Los resultados muestran que la actual dirección no mantiene un control sobre documentos de evaluación, ni seguimiento a procesos ya establecidos, como lo es el buzón de sugerencias, ya que cuentan con este pero no posee el debido seguimiento a cada una de las sugerencias empleadas por las personas que lo visitan, los beneficios aportados por parte de la institución son la capacidad de desenvolverse en cada una de las áreas tratando de implementar nuevas y mejoras continuas, los proyectos de mejora en la comunicación únicamente son los boletines informativos que cumplen el propósito de informar tanto a empleados y visitantes de las mejoras y nuevos cursos a implementar en un cierto |
| 8. ¿Qué beneficios le trae a la institución?   |   |
| 9. ¿Se tienen proyectos para mejorar los canales de comunicación dentro de la Institución? |   |
| 10. ¿Conoce cómo funciona la comunicación dentro de su Institución?                        |   |
| 11. ¿Ha realizado alguna evaluación en este aspecto?                                       |   |
| 12. Sabemos de la existencia de un boletín informativo ¿Cuáles son sus ventajas?           |   |
| 13. ¿Qué Información se maneja?  |   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>periodo de tiempo en el año, de la misma manera se ubica información importante y relevante para el personal administrativo, en el cual se encuentran Memos con nuevas disposiciones, así como también el exhibir premios otorgados a ciertos atletas elites con los que cuenta la institución, el boletín juega un papel fundamental dentro de la institución.</p> |
|--|--|

**Tabla N° 3: Análisis e interpretación de entrevista a encargada del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.**

| <b>Objetivo No.3</b>   |   |
|--|---|
| <b>Organizar las Áreas Administrativas de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes.</b> |   |
| <b>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</b>  | <b>INTERPRETACION</b>   |
| 14. ¿Existe alguna manera en que se dé a conocer el reconocimiento del desempeño del personal?         | Se manifiesta que no existen los mecanismos necesarios para la evaluación del desempeño así como el reconocimiento del mismo, habitualmente no se realizan eventos que salvaguarden el bienestar de los empleados y sus familias, en el caso de conocer las necesidades de los empleados con respecto a que área capacitar, se pueden realizar métodos para medir rendimientos y motivarlos a que la capacitación es un elemento fundamental para su formación profesional, se podría buscar un incentivo para que los empleados se motiven |
| 15. ¿Se realizan eventos para promover el bienestar de los empleados y de sus familias?                |   |
| 16. ¿Cómo conocer las necesidades de los empleados respecto a que área capacitar?                      |   |

**Tabla N° 4: Análisis e interpretación de entrevista a Directora del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.**

| <b>Objetivo Especifico No.4</b>  |  |
|--|--|
| <b>Diseñar el Modelo de Gestión Administrativa del Instituto Nacional de los Deportes INDES – San Miguel</b>     |  |
| <b>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</b>  | <b>INTERPRETACION</b>  |
| 17. ¿Cada cuánto tiempo programa capacitaciones para el personal?  | Eventualmente no se realizan programas de capacitación en áreas importantes como la atención al usuario u organización administrativa, lo que es importante para consecución de un modelo de gestión administrativa. |
| 18. ¿Puede recordar cuando fue la última capacitación que se le impartió al personal y sobre qué áreas se trató? | La última vez que se capacito al personal fue en la sede Central hace 3 años.  |
| 19. ¿Posee la Institución una estructura organizativa bien definida Administrativamente hablando?                | La institución no posee estructura organizativa propia ya que su estructura principal es la emitida por la sede INDES- San Salvador.   |

#### 4.1.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

| <b>Objetivo General:</b>   |  |
|--|--|
| Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para Mejorar el rendimiento del Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Los Deportes (INDES) San Miguel, el cual permitirá implementar actividades y fijar metas mediante el empleo eficiente de la planeación, organización, dirección y control del Recurso Humano. |  |
| CONCLUSIONES   | RECOMENDACIONES  |
| Se determinó la necesidad de la realización Modelo de Gestión Administrativa para Mejorar el rendimiento del Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Los Deportes (INDES) San Miguel.   | Con los resultados obtenidos se recomienda la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa con lo cual se pretende tener un mejor Proceso Administrativo.  |
| <b>Objetivo Especifico 1:</b>  |  |
| Elaborar un Diagnostico Situacional de cada una de las áreas administrativas que desarrolla el Instituto Nacional de los Deportes INDES.   |  |
| CONCLUSIONES   | RECOMENDACIONES  |
| Se determinó la necesidad de realizar un diagnóstico Administrativo, debido a que se detectaron causas significativas de problemas dentro de la institución lo cual dificulta el buen desarrollo de la calidad de los servicios.   | Realizar un diagnóstico administrativo con la finalidad de determinar las causas y efectos de los principales problemas administrativos que dificultan la calidad en el desarrollo de los servicios públicos, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de estos problemas. |

**Objetivo Especifico 2:**

Planear las diferentes gestiones administrativas del área de Recursos Humanos.

| CONCLUSIONES  | RECOMENDACIONES   |
|---|---|
| <p>Se determinó planear las diferentes gestiones administrativas del área de Recursos Humanos con el fin de establecer su misión y visión dentro del Instituto Nacional de los Deportes INDES - San Miguel.</p> | <p>Se recomienda Planificar las diferentes gestiones con el propósito de Establecer la Gestión del Talento Humano, mediante la eficiencia y eficacia en los procesos continuos de selección, desarrollo, compensación y crecimiento de los individuos dentro de la institución.</p> |

**Objetivo Especifico 3:**

Organizar las Áreas Administrativas de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes.

| CONCLUSIONES  | RECOMENDACIONES   |
|---|---|
| <p>La investigación que se ha realizado en el Instituto Nacional de los Deportes INDES – San Miguel, nos muestra la necesidad que tenía la institución de Organizar y crearle un Departamento de Recursos Humanos que permita mejorar las contribuciones productivas del personal de la institución</p> | <p>Elaborar un Departamento de Recursos Humanos que permita Organizar todas las Áreas de servicio dentro de la Institución ya que no posee ningún proceso de este tipo.</p> |

**Objetivo Especifico 4:**

Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para Mejorar el rendimiento del Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Los Deportes (INDES) San Miguel.

| <b>CONCLUSIONES</b>   | <b>RECOMENDACIONES</b>   |
|---|--|
| El diseño de un Modelo Administrativo permitirá realizar todos los procesos y los métodos de reclutamiento y evaluación de desempeño en la institución. | Se Recomienda la creación de Modelo de Gestión Administrativa para Mejorar el rendimiento del Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Los Deportes (INDES) San Miguel |

Como grupo se concluye que antes la adversidades presentes y expuestas es necesario crear un departamento de recursos humanos para mantener un mayor control de las actividades que este necesita asi como también conocer los procesos por los cuales se podría realizar una contartacion, además se se necesita implementar un plan de cpacitacion para las áreas involucradas, es por ello que se recomienda implementar el Diseño de un Modelo de Gestion Administrativa para Mejorar el Rendimiento del Departamento De Recursos Humanos en el Instituto Nacional de los Deportes (INDES) San Miguel.

## **CAPITULO V DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES (INDES) SAN MIGUEL**

### **5.0 RESUMEN EJECUTIVO**

El presente capítulo contiene la propuesta de un Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para el área de Recurso Humano del Instituto Nacional de los Deportes INDES - San Miguel, haciendo énfasis en las necesidades que dicha institución presenta, las cuales han sido expuestas y analizadas en capítulos anteriores, el plan está orientado a mejorar la eficiencia y eficacia en Planeación, Organización, Dirección y Control para el área de Recurso Humano, con ello se busca brindar un servicio de calidad que de paso a una mejora en la gestión y funcionamiento de la institución.

Siendo este modelo un conjunto de acciones orientadas al cumplimiento de objetivos en el proceso administrativo, este permitirá la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

#### **La aplicación de este modelo persigue los siguientes objetivos**

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos, de tal forma que se facilite la toma de decisiones.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como material.

## **1ª ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: PLANEACIÓN.**

### **5.1.1 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

“Somos un Departamento orientado a proveer al Instituto Nacional de los Deportes INDES - San Miguel la manera eficiente al personal indicado conforme a sus necesidades, así como el cumplimiento de aquellas tareas de Recursos Humanos que son básicas para el funcionamiento de la institución”

### **5.1.2 VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

“Consolidarnos como un Departamento que promueva el desarrollo integral, estabilidad, permanencia de los empleados idóneos para las distintas áreas de nuestra institución mediante la aplicación de estrategias orientadas al talento humano”

### **5.1.3 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Establecer la Gestión del Talento Humano, mediante la eficiencia y eficacia en los procesos continuos de selección, desarrollo y compensación y crecimiento de los individuos dentro de la institución.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Implementar técnicas eficientes y eficaces que ayuden a resolver problemas referentes al área de Recursos Humanos.
- Prever requisitos futuros del personal y capacidades que respalden el desarrollo de programas para que los empleados consideren a la empresa, un lugar atractivo en el cual trabajar.
- Crear el Manual de Bienvenida que favorezca al proceso de integración del nuevo miembro a la empresa.

- Elaborar el Manual de Análisis y Descripción de Puesto que permita conocer de manera precisa a los empleados, su función y de qué manera desempeñarse.
- Motivar al personal y mantenerlo comprometido con la visión de la gestión del Recurso Humano.
- Vigilar las condiciones de Higiene y Seguridad Laboral dentro de la Institución.
- Desarrollar programas de capacitación, talleres, cursos y toda actividad encaminada al mejoramiento de conocimiento y habilidades en todo el personal.
- Aplicar nuevas tendencias en Recursos Humanos para mejorar el desempeño de lo individual con la Cultura Organizacional de la institución.
- Implementar técnicas de retroalimentación que permitan autoevaluarse al personal y mejorar en el proceso, como lo es el Clima Laboral.

#### **5.1.4 METAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

- Poner en funcionamiento el Departamento de Recursos Humanos a partir de Junio de 2017.
- Mejorar la manera de atraer el Recurso Humano necesario al INDES San Miguel.

- Seleccionar al nuevo recurso que cumpla al 100% los requisitos que se establecen en el manual de puestos.
- Implementar a partir de junio de 2017 técnicas y prácticas que ayuden al ingreso de nuevos empleados.
- Utilizar desde el mes de junio de 2017 instrumentos como Manuales de Bienvenida, de análisis y descripción de puestos, para que ayuden y mejoren el ingreso y la instancia de los empleados dentro de INDES San Miguel.
- Que el Instituto Nacional de los Deportes INDES mejore la capacidad laboral e intelectual del recurso humano a través de las capacitaciones.

### **5.1.5 VALORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**PARTICIPACIÓN:** Es el compromiso que cada uno de nuestros empleados debe tomar parte, abrir espacios y compartir para que otros sean parte de una actividad.

**COMPROMISO:** Alinear al personal junto con el departamento a priorizar necesidades, metas organizacionales, tareas conjuntas que ayuden a contribuir a otros departamentos.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Nuestros empleados deben estar dispuestos a trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.

**EFFECTIVIDAD:** La forma de hacer la cosas de la mejor manera que surte como medida del impacto en la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

**VISION:** Capacidad del servidor público para determinar y aplicar los fines, propósitos y acciones necesarias para proyectarse integralmente hacia el futuro.

**RESPONSABILIDAD:** Ser un departamento que responda, reconoce y hace cargo de las cada una de las actividades y acciones realizadas encaminadas a la mejora de nuestra institución.

**SENTIDO DE PERTENENCIA:** Es la seguridad que la persona obtiene cuando se siente a gusto dentro de un grupo, armonizado con conductas que le permiten ocupar este lugar y que todo empleado de la institución busca obtener.

**LIDERAZGO:** nuestros empleados buscan lograr una unidad de propósito en su entorno, generando y manteniendo un ambiente favorable, en el cual todos sus colaboradores, en todos los niveles, se involucren totalmente en el logro de los objetivos acordados.

## **ANALISIS DE LA SITUACION.**

El Instituto Nacional de los Deportes INDES – San Miguel no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, el cual es un pilar fundamental para su desarrollo, es por esto que se le realizó un Análisis FODA, que contiene sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con cual se procedió a la propuesta expuesta en este capítulo.

### **5.1.6 ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Las estrategias son planes de acción a seguir, como tal es necesario fijar una ruta que guie al nuevo Departamento a la contribución de los objetivos organizacionales. El Instituto Nacional de los Deportes INDES tiene como estrategias de Recursos Humanos las Siguietes:

- Para reclutar al personal, se utilizarán las fuentes externas como lo es publicación en medios impresos y electrónicos, agencias de empleo públicas y privadas, presentación espontánea, etc.
- Para que el desarrollo INDES San Miguel se lleve de manera idónea es necesario que se involucre el total del personal con el que se cuenta, esto para la toma de decisiones y consenso respecto a problemas concernientes al área de recursos humanos y en cómo resolver los mismos.
- Para garantizar que el candidato que se ha elegido es el idóneo utilizar un proceso de selección, entrevistar al candidato, crear un ambiente de

confianza para que el candidato no se sienta bajo presión, utilizar pruebas técnicas y psicológicas, realizar un informe final del proceso de selección, retroalimentación y documentación del proceso y por último se debe realizar la investigación del candidato.

- Para mejorar el desempeño del empleado se hace necesaria la evaluación continua y sistemática, utilizando métodos de evaluación del desempeño que ayuden a monitorear al personal y que la retroalimentación de los resultados contribuya a mejorar la calidad en el servicio.
- Para potenciar las habilidades, actitudes y conocimientos de los empleados que laboran en INDES San Miguel es necesario implementar un plan de capacitaciones, dividido en módulos con temas relativos al área, además estos deben de reforzarse con capacitación internas dentro de cada una de las áreas involucradas.
- Para que el personal se motive y desarrolle sus capacidades de tal manera que persiga la eficiencia y eficacia, se debe de recompensar de manera monetaria y no monetaria a los empleados, mediante incentivos, los cuales son vinculados con el desempeño del individuo plasmado en las evaluaciones del desempeño ya realizadas.

### **5.1.7 TÁCTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Las tácticas derivan de las estrategias y son aplicación práctica de lo que éstas nos dan a entender, las tácticas a utilizar para la implementación de las estrategias del Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel son las siguientes:

- Crear formatos de solicitud de personal y expedientes por cada empleado
- Realizar un seguimiento y evaluación de currículum vitae del nuevo empleado.
- Revisar y actualizar el manual de análisis y descripción para cada uno de los cargos en las diferentes unidades y departamentos.

- Hacer revisión del expediente de cada empleado, verificando su productividad y niveles de desempeño, con el fin de premiarlo con la promoción a niveles superiores según su unidad.
- Crear conjuntamente con el empleado el Manual de Bienvenida que permita inducir al nuevo empleado al Instituto Nacional de los Deportes – San Miguel.
- Implementar tendencias en Recursos Humanos que ayuden a mejorar la eficiencia como lo son: la gerencia del talento humano, cultura colaborativa y liderazgo.
- Capacitar a todos los empleados a cerca de innovación y nuevas tendencias empresariales y de Recursos Humanos, creación y generación de conocimientos.
- Implementar la lluvia de ideas como un mecanismo participativo para integrar al trabajador y darle empoderamiento.
- Crear formularios de quejas y sugerencias para controlar la calidad en procesos o servicios.

#### **5.1.8 POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**Política de Ingreso:** Se incorporará como parte de la Institución al personal de la más alta calidad profesional cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias y objetivos institucionales.

**Política General del Desarrollo de los Recursos Humanos:** La Institución buscará un adecuado equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo profesional junto con el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Utilizará la capacitación, el perfeccionamiento y la evaluación del desempeño como herramientas de apoyo fundamentales.

**Política de Capacitación y Perfeccionamiento:** INDES San Miguel capacitará a sus funcionarios, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales, facilitando a la vez su adaptación a la organización, a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo también a su desarrollo personal.

**Política de Remuneraciones:** Para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, incorporará al personal de la mayor excelencia disponible, para lo cual deberá fijar niveles de remuneraciones e incentivos.

**Política de Evaluación de Desempeño:** Para dar cumplimiento a sus objetivos institucionales motivará y orientará el actuar de sus funcionarios a la mejora continua del rendimiento mediante un proceso de evaluación del desempeño.

**Política de Calidad de vida laboral:** INDES San Miguel mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan; climas y ambientes de trabajo armónicos; estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo.

### **5.1.9 DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

Presupuesto Para el Recurso Humano.

Como primer paso se establece la necesidad del Recurso Humano del Departamento a implementar, ya que son de suma importancia para que una organización pueda subsistir y que a la vez es el elemento clave para realizar las funciones de administración del talento humano en la institución, es preciso para el adecuado funcionamiento de la unidad, emplear a tres personas, en los puestos de Jefe de Recursos Humanos, Sección de reclutamiento y selección de personas , desarrollo y sección de compensación de personas.

Dicho personal es de suma importancia para evitar la saturación de tareas de pocos empleados que actualmente posee, ya que sus funciones relacionadas a la administración y coordinación de actividades en toda la institución, y que de esta forma la unidad pueda funcionar de la mejor manera posible. Los sueldos que se le asignaran al elemento humano que integraría dicha área han sido calculados en base al aproximado que ganan en puestos similares en otras dependencias internas de INDES y en función de las capacidades que la institución posee, teniendo en cuenta lo anterior los salarios serán los siguientes:

| CARGO   | SALARIO          |
|---|------------------|
| Gerente recursos Humanos.                                 | \$ 900.00        |
| Jefe de reclutamiento, selección y desarrollo de personas | \$ 600.00        |
| Jefe de Evaluación y Capacitación.                        | \$ 600.00        |
| Jefe de y Compensación de personas.                       | \$ 600.00        |
| Jefe de higiene y seguridad ocupacional.                  | \$ 600.00        |
| Jefe de rotaciones laborales                              | \$ 600.00        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>\$3900.00</b> |

Recursos Materiales: Son de suma importancia para el buen funcionamiento y desarrollo del departamento, puesto que mediante estos es que los empleados pueden desenvolver y ejecutar adecuadamente las actividades diarias a realizar, la ausencia de estos puede ser determinante en la motivación y el desempeño del empleado.

Mobiliario y Equipo: El mobiliario y equipo que se requiere en el Departamento de Recursos Humanos para agilizar las tareas y el buen desempeño de las mismas se presenta a continuación:

| Cantidad     | Descripción               | Precio Unitario | Total             |
|--------------|---------------------------|-----------------|-------------------|
| 6            | Escritorios secretariales | \$ 160.00       | \$ 1,280.00       |
| 6            | Sillas secretariales      | \$ 45.00        | \$ 270.00         |
| 6            | Computadoras portátiles   | \$ 750.00       | \$ 4,500.00       |
| 1            | Impresora                 | \$ 65.00        | \$ 65.00          |
| 3            | Sillas de recepción       | \$ 24.00        | \$ 72.00          |
| 3            | Archiveros de 3 gavetas   | \$ 120.00       | \$ 360.00         |
| 1            | Fax                       | \$ 130.00       | \$ 130.00         |
| 1            | Teléfono                  | \$ 18.00        | \$ 18.00          |
| 1            | Oasis                     | \$ 120.00       | \$ 120.00         |
| <b>TOTAL</b> |                           |                 | <b>\$6,815.00</b> |

LOS PRECIOS PROVIENEN DE COTIZACIONES DE LAS SIGUIENTES EMPRESAS: ALMACÉN DURAN TERCIOS.

Papelería y artículos de oficina: Así como es necesario tanto la infraestructura como el equipo de oficina, la papelería y los artículos de oficina juegan un papel importante para la eficiencia del departamento pues son herramientas fundamentales de trabajo.

| <b>Cantidad</b> | <b>Descripción</b>                | <b>Precio unitario</b> | <b>Total</b>     |
|-----------------|-----------------------------------|------------------------|------------------|
| 10              | Resmas de Papel Bond/Carta.       | \$ 3.60                | \$ 36.00         |
| 10              | Resmas de Papel Bond/Oficio.      | \$ 4.54                | \$ 45.40         |
| 3               | Caja de Folder Tamaño Carta.      | \$ 4.00                | \$ 12.00         |
| 3               | Caja de Folder Tamaño Oficio.     | \$ 5.60                | \$ 16.80         |
| 3               | Caja de Papel Para Fax.           | \$ 1.85                | \$ 5.55          |
| 3               | Caja de Bolígrafos Bic.           | \$ 1.20                | \$ 3.60          |
| 3               | Caja de lápiz                     | \$ 1.00                | \$ 3.00          |
| 3               | Cajas de Clips/Pequeños.          | \$ 0.35                | \$ 1.05          |
| 3               | Cajas de Clips/Grandes.           | \$ 0.60                | \$ 1.80          |
| 3               | Cajas de Grapas.                  | \$ 0.75                | \$ 2.25          |
| 3               | Engrapadores Medianos.            | \$ 2.50                | \$ 7.50          |
| 3               | Perforadores Estándar             | \$ 3.50                | \$ 10.50         |
| 3               | Saca Grapas.                      | \$ 0.70                | \$ 2.10          |
| 1               | Docena de Saca Punta              | \$ 0.20                | \$ 2.40          |
| 3               | Marcadores.                       | \$ 0.50                | \$ 1.50          |
| 12              | Borradores.                       | \$ 0.35                | \$ 4.20          |
| 3               | Papeleras.                        | \$ 7.00                | \$ 21.00         |
| 2               | Cartuchos de Tinta para Impresora | \$ 24.00               | \$ 48.00         |
| 4               | Cajas de CD.                      | \$ 3.00                | \$ 12.00         |
| 5               | Cinta transparente gruesa         | \$ 1.00                | \$ 5.00          |
| 5               | Cinta delgada                     | \$ 0.45                | \$ 2.25          |
| 5               | Porta cinta                       | \$ 1.75                | \$ 8.75          |
| <b>TOTAL</b>    |                                   |                        | <b>\$ 252.65</b> |

\*Precios según cotización Librería Medalla Milagrosa

## Presupuesto Integrado

Haciendo un recuento total del costo de poner en marcha el Departamento de Recursos Humanos en El Instituto Nacional de los Deportes INDES - San Miguel es el siguiente:

| <b>DESCRIPCION</b>                                   | <b>TOTAL</b>        |
|--|---------------------|
| Salario Mensual del departamento de Recursos Humanos | \$ 3,900.00         |
| Mobiliario y Equipo                                  | \$ 6,815.00         |
| Papelería y Artículos de Oficina                     | \$ 252.65           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>\$ 10,967.65</b> |

### 5.1.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

En este apartado se detalla la secuencia en tiempo de cómo se va a realizar las gestiones pertinentes a mediados del año próximo para la implementación del departamento de Recursos Humanos.

| Actividad  | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| Presentación de la propuesta a INDES San Miguel                            |       |         |       |       |      |       |
| Análisis de la propuesta   |       |         |       |       |      |       |
| Aprobación del presupuesto por parte de la institución                     |       |         |       |       |      |       |
| Compra de materiales para la creación del Departamento de Recursos Humanos |       |         |       |       |      |       |
| Adecuación del espacio físico para el Departamento de Recursos Humanos     |       |         |       |       |      |       |
| Reclutamiento y selección del personal de Recursos Humanos                 |       |         |       |       |      |       |
| Puesta en Marcha del Departamento de Recursos Humanos.                     |       |         |       |       |      |       |

## **5.2. 2ª FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: ORGANIZACIÓN**

### **5.2.1 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

La investigación que se ha realizado en el Instituto Nacional de los Deportes INDES nos dio a conocer la necesidad que tenía la institución de crearle un Departamento de Recursos Humanos que permita mejorar las contribuciones productivas del personal de la institución. La capacidad, los recursos y las necesidades de la institución dieron la pauta para definir su estructura y poder determinar el número de personas que lo conformaran, el Departamento constara de áreas como lo es el Reclutamiento de personas, Selección, Diseño, descripción de puestos, compensación, higiene y seguridad ocupacional, capacitación y desarrollo del personal, rotaciones laborales, desarrollo organizacional

El número de personas que se distribuirá en el Departamento será de 6 personas, organizadas de la siguiente manera:

- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe de Reclutamiento, Selección y Desarrollo de personas.
- Jefe de Evaluación, Capacitación
- Jefe de Compensación de personas.
- Jefe de Higiene y Seguridad ocupacional
- Jefe de Rotación Laboral y Desarrollo Organizacional

Dentro de su Departamento, el Gerente Recursos Humanos realizará la actividad básica de la organización, en el organigrama del Departamento de Recursos Humanos se muestra que la autoridad máxima, estará constituida por el jefe, y a la vez tendrá autoridad de línea sobre la Sección de Reclutamiento y Selección, así como la Sección de desarrollo y compensación de personas y sección descripción de puestos, higiene y seguridad ocupacional, rotaciones laborales y desarrollo organizacional en cuanto a relaciones de autoridad y responsabilidad el departamento estará bajo la subordinación del Instituto Nacional de los Deportes INDES su relación con los otros jefes de línea el Departamento de Recursos Humanos tendrá que ocuparse de todos los aspectos relacionados con INDES.

La Sección de Reclutamiento, Selección y Desarrollo de personas, se encargará de todo lo referente a atraer, seleccionar y contratar los candidatos idóneos para ocupar un puesto, así como diseño y análisis de cargo; también es el encargado de en esta sección de la inducción, capacitación, el desarrollo y fomento del clima organizacional, higiene y seguridad, evaluación del desempeño y se encuentra bajo el mando del jefe del Departamento de Recursos Humanos.

La sección de Compensación de personas encargado de efectuar los pagos y revisar planillas de los empleados del Instituto Nacional de los Deportes – San Miguel. Y esta sección se encuentra bajo el mando del Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

La Sección de higiene y seguridad ocupacional, rotaciones laborales y desarrollo organizacional son los encargados de velar por los manuales y las actualizaciones constantes para evaluar a los posibles candidatos, así como también verificar si las áreas de trabajo sea adecuadas y si el empleado cuenta con el equipo adecuado para laborar.

**ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES INDES – SAN MIGUEL**



## 5.2.2 MANUALES



## **CARTA DE BIENVENIDA**

Con este documento que tienes en tus manos te damos la más cordial bienvenida al Instituto Nacional de los Deportes INDES filial San Miguel, y te agradecemos que hayas decidido unirse a este proyecto cuyo objetivo fundamental es la creación de atletas de alto rendimiento. Te estás sumando a un equipo de personas dedicadas a poner el servicio del Desarrollo Humano, que se caracteriza por su respeto, crecimiento y responsabilidad hacia todas las personas.

Esperamos que este manual de acogida sirva para facilitar tu incorporación e integración a nuestra institución, con cada uno de nuestros objetivos, misión, visión, valores, forma de uso y aplicación de este manual, es por esto que a partir de ahora, contamos con tu participación para lograr la mejora continua en la formación de cada una de las personas que forman parte día a día en INDES, así como también te mostramos el organigrama, el código de conducta, reglamento interno y además el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación, derechos y obligaciones a los que te sometes siendo empleado de dicha institución.

Por último, aprovechamos este momento para invitarte a participar en cada una de las actividades que ayuda a tu beneficio dentro de nuestra institución, creando así el compromiso como punto de partida y el cimiento de las bases para el desempeño de tu trabajo.

### **5.3.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE BIENVENIDA.**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Proporcionar información que facilite la inducción del nuevo recurso humano, a través de una herramienta administrativa, que oriente y capacite al empleado a desarrollar sus habilidades y funciones de manera eficiente y eficaz, para lograr un mejor desempeño en el trabajo creando la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de la institución.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Brindar al personal un instrumento que los guie a la incorporación de la institución.
- Lograr que el empleado se integre al clima laboral con el manual de descripción de puestos y comprenda claramente la forma como está estructurada la organización. Canalizar las dudas existentes por parte nuevo personal relacionado con el trabajo, la operación, las obligaciones y prestaciones a que tiene derecho el personal.
- Servir como medio de orientación tanto para el personal que labora en INDES como a los nuevos empleados.

### 5.3.3 MISIÓN Y VISIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES INDES FILIAL SAN MIGUEL

#### MISION

Potenciar el acceso al deporte, Educación física y recreación como derecho fundamental para el desarrollo humano, facilitando los recursos que propicien la cultura física en todos los estratos sociales de la población mediante una gestión deportiva de calidad

#### VISION

Consolidar la institución como ente rector y gestor de la práctica, desarrollo, investigación y especialización del Deporte, Educación física y Recreación a nivel Nacional, que impulse una cultura física integral, y que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas, y elevar el nivel competitivo de los y las atletas a nivel Nacional e Internacional.

#### **5.3.4 FORMA DE USO DEL MANUAL DE BIENVENIDA.**

El manual de bienvenida elaborado para el Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel, es de carácter interno solo tendrán acceso a este documento las personas que laboran dentro de esta Institución y los nuevos empleados para que tengan una mejor orientación en su nuevo empleo.

#### **5.3.5 ÁMBITO DE APLICACIÓN.**

El manual de bienvenida sirve como una herramienta administrativa orientada al nuevo personal del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel, la información que contiene dicho documento esta expresada en forma clara y precisa de manera que sea fácil de comprender para todo el personal ya sea de nuevo o antiguo que tenga acceso a esta información.

#### **5.3.6 NUESTRA HISTORIA**

El Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, INDES, fue creado el 28 de junio de 1980, mediante el decreto 300 de la Junta Revolucionaria de Gobierno, que promulgó la Ley de los Deportes.

El primer Comité Ejecutivo del INDES fue en el período 1980-1983 y su presidente el Mayor y Doctor Joel Arturo Rivas Castillo, asumió su puesto el 4 de julio de 1980.

El primer Comité Ejecutivo de INDES estuvo constituido por los miembros propietarios: Dr. Ovidio Villatoro y Alejandro Bustillo Ángel; y miembros suplentes: Mayor Miguel Méndez, Doctor Franklin Hernández, Capitán Julio César Grijalva y Licenciado Rubén Eduvigés Vásquez.

El staff ejecutivo de 1980 estuvo constituido por: Mayor y Doctor Joel Rivas Castillo (Presidente), Br. Rolando Aguilar Ruano (Gerente), Dr. Carlos Araujo Alemán (Asesor de la Presidencia), Dr. Telmo Orlando Ruiz Flores (Jefe Depto. Jurídico), Br. Marco Antonio Azucena Velado (Jefe Departamento de RR.PP. y Prensa), Prof. José Lorenzo Marroquín (Jefe del Departamento Técnico del Deporte), Arq. María Alicia Vásquez (Jefe Departamento e Ingeniería y Arquitectura), Lic. Leonardo Hércules Morán (Jefe de Financiero), Sr. Tomás Félix Castaneda (Departamento de Personal).

Entre junio y agosto de 1980, el presidente de INDES ratificó a 26 federaciones deportivas, siendo: Ajedrez, Atletismo, Artes Marciales, Automovilismo, Baloncesto, Béisbol, Boliche, Boxeo, Ciclismo, Equestres, Esgrima, Físico Culturismo, Fútbol, Gimnasia, Judo, Levantamiento de Pesas, Lucha Olímpica, Montañismo, Motociclismo, Natación, Softbol, Tenis, Tenis de Mesa, Tiro, Tiro con Arco y Voleibol.

Palacio de los Deportes, cuando tenía un año de funcionamiento. Para el primer año de labores el INDES contaba con 211 personas a su servicio.

Durante este mismo período, se creó la Clínica Médica Deportiva, fortalecida en los últimos años y que hoy lleva por nombre departamento de Ciencias Aplicadas al Deporte.

Luego del terremoto del 10 de octubre de 1986 el Palacio de los Deportes, que hoy lleva el nombre del campeón del mundo de Boxeo, Carlos “Famoso” Hernández, en considerado inhabitable.

Durante el año 1986 el Comité Directivo de INDES, presidido por el Prof. José Alberto Colocho Hernández elaboró el reglamento para elegir los miembros de Junta Directivas de las Federaciones Deportivas Nacionales.

Durante la administración, Colocho Hernández, hubo nominaciones para algunos escenarios deportivos como: a la Piscina Olímpica del Estadio Nacional se le puso el nombre del “Dr. Rubén Barraza”; la sala de Boxeo ubicada en el Palacio de los Deportes se bautizó como “Alex C. Suárez”; el Parque de Béisbol como “Saturnino Bengoa” y el Parque de Softbol como “Pablo Arnoldo Guzmán”, entre otros.

Para el sexto aniversario de INDES se realizó un Homenaje especial a los periodistas deportivos de larga trayectoria, que colaboraron con el deporte nacional, y se estimuló a: Juan Alberto Martínez, Alfonso Araujo, Santiago Chicas, Héctor Mena, Rafael Antonio Rodezno, Raúl Alfaro, Rosalío Hernández Colorado y José Alberto Echeverría Acosta.

Entre 1986 y 1987 se realizan los primeros y segundos Juegos Deportivos Rurales y se dan los inicios de los Juegos Laborales, para empresas públicas y privadas.

Para 1986 El Salvador participa de XV Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, en Santiago de los Caballeros, República Dominicana, sin obtención de medallas.

En 1990 se participa de los XVI Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, celebrados en México, El Salvador obtuvo 1 medalla de plata y 3 de bronce.

En 1994 El Salvador organiza los V Juegos Deportivos Centroamericanos, obteniendo 80 medallas de oro, 81 de plata y 99 de bronce, sumando un total de 260. Desde ese tiempo en que se comienzan los primeros pasos para que el deporte salvadoreño debiera tomar otro rumbo, el del éxito a nivel elite.

En este mismo año se participa de los XVII Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, en Ponce, Puerto Rico, aquí la delegación cuscatleca logra 2 medallas de plata y 9 de bronce.

En 1995 El Salvador participa en los Juegos Panamericanos, Mar de Plata, con 26 atletas, financiados por el INDES, se obtuvo una medalla de plata en Remo.

En 1996 El INDES participa de los I Juegos Deportivos Estudiantiles regionales, un proyecto de los gobiernos centroamericanos, los cuales están agrupados en el Consejo del Istmo Centroamericano de Deportes y Recreación (CODICADER). Aquí la representación nacional gana 57 medallas en total, quedando segundo de Panamá.

En 1997 el INDES retoma del Ministerio de Educación la organización de los Juegos Deportivos Estudiantiles, que para ese entonces desarrollaba la XXXVIII edición. Se logró la participación de 125,000 que compitieron en 22 disciplinas.

Para este año se realizan los VI Juegos Deportivos Centroamericanos, en San Pedro Sula, en donde El Salvador conquista nuevamente el certamen acumulando 96 medallas de oro, 72 de plata y 84 de bronce.

En 1998 El Salvador participa de los XVIII Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, en Maracaibo, Venezuela, se obtuvo 36 medallas, de ellas 5 de oro, 10 de plata y 22 de bronce.

En este año también se crea la primera Liga Estudiantil de Fútbol de INDES, Sub-17, con la participación de 16 equipos.

En 1999 en los IV Juegos del CODICADER, realizados en Panamá, primera vez en una sola sede, El Salvador obtuvo el dominio absoluto a nivel estudiantil conquistando un total de 103 medallas, siendo 43 de oro, 32 de plata y 28 de bronce, dominándose los deportes individuales como Ajedrez, Natación, Tenis, Tenis de Mesa, Atletismo, entre otros; y lográndose honrosos lugares en los deportes de conjunto como el Baloncesto, el Fútbol y el Voleibol.

Para el año 2002, San Salvador fue la sede de los XIX Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe y la delegación nacional obtuvo 18 medallas de oro, las 39 de plata y 66 de bronce.

Para el 2002 INDES apoyó el Primer Diplomado en Periodismo Deportivo, en coordinación con la Universidad de El Salvador (UES), Industrias la Constancia, el Círculo de Informadores Deportivos (CID) bajo el auspicio del Comité Olímpico de El Salvador (COES).

Para junio de 2004 asume la presidencia del INDES, el licenciado Jorge Hernández Isussi, quien continuó el esquema dejado por su antecesor.

En el 2005 El Salvador organizó los X Juegos del CODICADER. En el 2006 se participó en los Juegos Centroamericanos y del Caribe, Cartagena, Colombia.

En el 2007 se participó en los Juegos Panamericanos, Río de Janeiro.

En el 2007 se asistió a los I Juegos Escolares Centroamericanos y del Caribe, en Puerto Rico.

En el 2008 se participó en los Juegos Olímpicos de Beijing.

El 1 de junio de 2009, asume la presidencia del INDES, Jaime Alberto Rodríguez, que implementa una nueva política nacional deportiva enfocada en democratizar el deporte para todos los salvadoreños a través de la masificación y la implementación del Programa de Desarrollo a Largo Plazo del Atleta, DALPA.

### 5.3.7. NUESTROS SERVICIOS

#### PROGRAMAS

- DEPORTE ESCOLAR

El desarrollo deportivo de la población estudiantil es una de nuestras prioridades, orientada al fomento de la actividad física y el deporte en las instituciones educativas públicas y privadas; así como organizar y desarrollar los Juegos Deportivos Estudiantiles Nacionales y preparar la participación de los atletas para los Juegos del Consejo del Istmo



Centroamericano de Deportes y Recreación (CODICADER), en sus diferentes etapas y niveles académicos.

Nuestro desafío es que El Salvador se convierta en el gran referente a nivel Centroamericano en el área de Deporte Escolar.

- DEPORTE COMUNITARIO



El Deporte Comunitario busca impulsar proyectos de actividad física y recreación en las comunidades a nivel nacional, potenciando la capacidad de convocatoria, organización y movilización, por medio del respaldo y acompañamiento de la

población, autoridades municipales y departamentales, Comités Deportivos y otros actores estratégicos.

- DEPORTE FEDERADO

Busca trabajar de la mano con las federaciones deportivas para el mejoramiento de la calidad y cantidad de atletas que representen a nuestro país en los diferentes eventos internacionales y del ciclo olímpico.



Las líneas de acción estratégicas incluyen la asesoría, capacitación y control técnico de la planificación deportiva de las federaciones, asistencia al Programa de Estímulos al Mérito de Atletas de Alto Rendimiento, seguimiento técnico a eventos del ciclo olímpico y búsqueda de talentos deportivos.

- DEPORTE INCLUSIVO

El desarrollo del deporte inclusivo busca la incorporación de los diferentes sectores de la población a la vida deportiva, incluyendo adultos mayores, comunidades indígenas y personas con discapacidad.



Por medio del Departamento de Inclusión Social se promueven actividades deportivas, asesoría técnica y administrativa para las asociaciones que atienden a las personas con discapacidad, legalmente constituidas, entre ellas: Comité Paralímpico de El Salvador (COPESA), Asociación Salvadoreña del Deporte sobre Silla de Ruedas (ASADECIR), Asociación Salvadoreña del Deporte para Personas Ciegas (ASADEPCI) y Asociación Salvadoreña de Fútbol de Amputados (ASFA).

### 5.3.8 PROYECTOS ESTRATEGICO



entre niños y jóvenes destacados que surgen de los Juegos Deportivos Estudiantiles Nacionales.

- PROGRAMA “ÉXITO

Es un programa novedoso, que busca la formación de una nueva generación de atletas que llenen de orgullo a nuestro país. ÉXITO surge con la idea de integrar a nuevos elementos deportivos desde la niñez, y está dirigido a los atletas desde 13 años de edad,

- PROGRAMA “NATACIÓN PARA TODOS”

Se ha puesto en marcha con el propósito de brindar a centros escolares, principiantes, adultos, adultos mayores y atletas en nivel competitivo mayores oportunidades para la práctica de la natación; apuntando con su enfoque social al mejoramiento de la calidad de vida de la población, principalmente en la relación a la salud física y mental de las personas, propiciando la inclusión y cohesión social.



- PROGRAMA “MUÉVETE”

- Es un programa de actividad física masiva, mediante el cual el INDES dinamiza y pone a disposición de los sectores sociales, de diferentes edades sus espacios deportivos, para la ocupación creativa del tiempo libre.

- PROGRAMA “RESPIRA FELICIDAD, PRACTICA DEPORTE”



Tiene como propósito promocionar la educación, la actividad física y el deporte, a través de los valores de la no discriminación, universalidad, humanismo, solidaridad, inclusión, juego limpio, paz, excelencia, respeto y espíritu de amistad para así lograr una

sociedad comprometida con El Salvador. Este programa enfoca sus esfuerzos en la formación de docentes en temas relacionados con: Deporte y Autoridades Públicas, Arbitraje y Resolución de Conflictos, Inclusión y Equidad; así como concursos de pintura, fotografía, música y baile, para estudiantes de centros escolares públicos como privados, sobre temáticas, relacionados a los valores.

### **5.3.9 CÓDIGO DE CONDUCTA**

Para la convivencia en las organizaciones, desde el punto de vista moral, deben predominar en la conducta del hombre las tendencias más convenientes al desarrollo de la vida individual y social. Dicha tendencia se impone al hombre con carácter habitual y permanente, para que vaya aprendiendo a calificar sus propias acciones, estas aptitudes constituyen el llamado sentido moral de los individuos.

Recordemos que la conducta del hombre refleja la moral individual que es el fundamento de la moral social. Las acciones del hombre, instintivas o habituales, espontáneas o reflexivas, son los elementos constitutivos de la conducta: este debe seguir las inducciones del sentido moral.

En el Código de Conducta del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel, se plasma el compromiso de todos los servidores, por realizar su máximo esfuerzo, y así construir a una organización altamente efectiva, transparente e innovadora; se establecen los atributos de trabajo a ejercer; se definen las conductas requeridas

de sus colaboradores para garantizar que la efectividad, la transparencia y la innovación, sean los atributos que distingan a la institución pública que cumpla con sus metas de manera eficiente, que sea un mejor lugar para trabajar.

### **5.3.10 VALORES**

**Excelencia en el servicio:** Basado en la en que se brinda el servicio y atención a nuestros ciudadanos, sin embargo lo que se desea transmitir a los empleados prospectos es el espíritu servicial en donde se puedan desenvolver en el área asignada de la mejor manera posible.

**Solidaridad:** El valor humano por excelencia, mediante la colaboración mutua de las personas y equipos de trabajo.

**Transparencia:** Permitir que los demás entiendan claramente el mensaje que les estamos enviando con nuestros planteamientos, con nuestras acciones, y que además perciban un mensaje que exprese lo que realmente deseamos o sentimos.

**Honestidad:** Ser real, auténtico, genuino. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, tiñe la vida de apertura, confianza y sinceridad, y expresa la disposición de trabajar de la mejor manera.

**Empatía:** El esfuerzo que realizamos para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado.

**Pertenencia e identificación:** Como personal de INDES deben sentirse en familia formando parte de la organización, estar orgulloso del lugar de trabajo y cuidar los recursos de nuestra institución.

**Responsabilidad:** Los empleados deben ser responsables con los compromisos adquiridos, puntualidad y entrega, asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones. Coordinando que todos sus actos laborales estén de acuerdo con una noción de imparcialidad y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.

**Pasión:** Los empleados deben realizar sus labores con motivación y alegría dando el 100% de nuestro esfuerzo. Propiciar el entusiasmo y dar nuestra mejor sonrisa. Sentirnos felices en nuestro trabajo.

**Respeto:** Valoramos a los demás y consideramos su dignidad, no tolerando bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugnamos la calumnia y el engaño, practicamos un trato amable y cortés creando un ambiente de seguridad y cordialidad; permitiendo la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Evitando las ofensas y las ironías; no dejando que la violencia se convierta en el medio para imponer criterios. Reconociendo la autonomía de cada ser humano y aceptar complacidos el derecho a ser diferente. Una aceptación sincera de sus cualidades, actitudes y opiniones; una comprensión de sus defectos.

**Sinceridad:** Es un valor que caracteriza a las personas por la actitud congruente que mantienen en todo momento, basada en la veracidad de sus palabras y acciones debemos procurar decir siempre la verdad.

**Puntualidad:** El empleado cumple con sus obligaciones a la hora exacta en que se ha comprometido a hacerlo. La puntualidad es la disciplina de llegar a tiempo y de organizar los propios horarios y actividades para poder lograrlo. Y es, sin dudas, una norma básica de convivencia en sociedades complejas, donde el tiempo vale oro y la impuntualidad nos hace derrocharlo.

**Trabajo en Equipo:** Los empleados están en condición de formar buenas relaciones interpersonales y evitar los conflictos contribuyendo con un clima y una cultura organizacional excelente, conformando equipos de trabajo con los demás compañeros uniéndolos con lazos de confianza.

**Equidad:** Representa un equilibrio entre la justicia natural y la ley positiva. En el aspecto económico la distribución justa de la riqueza entre los miembros de una sociedad, a la moderación en los precios y a la justicia en los términos de un contrato.

### 5.3.11 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

El Reglamento Interno de Trabajo es el documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas de comportamiento, que permite a la administración regular la relación laboral entre funcionarios y empleados, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, tomando en cuenta además que este es un documento requerido en las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de esta Municipalidad y se establecen de la siguiente manera:

|   |              |
|---|--------------|
| REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO                                       |              |
| Capítulo I  |              |
| DISPOSICIONES PRELIMINARES  | Art 1 al 10  |
| Capitulo II   |              |
| CONTRATOS DE TRABAJO  | Art 16 al 22 |
| Capitulo III  |              |
| DIAS Y HORAS DE TRABAJO   | Art 23 al 37 |
| Capitulo IV   |              |
| LUGAR, DIA Y HORA PARA EL PAGO DE SALARIOS,<br>COMPROBANTES DE PAGO | Art 30 al 44 |
| Capítulo V  |              |
| DESCANSO SEMANAL  | Art 45 al 48 |
| Capítulo VI   |              |
| ASUETOS   | Art 49 al 53 |
| Capitulo VII  |              |
| VACACIONES ANUALES  | Art 54 al 61 |
| Capitulo VIII   |              |
| AGUINALDOS  | Art 62 al 68 |
| Capitulo IX   |              |
| OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS/LAS<br>EMPLEADOS(AS)          | Art 69 al 70 |
| Capitulo X  |              |
| OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA SOCIEDAD                       | Art 71 al 72 |

|   |               |
|---|---------------|
| Capitulo XI   |               |
| LABORES QUE NO DEBEN DE EJECUTAR LAS MUJERES NI MENORES DE EDAD       | Art 73 al 83  |
| Capitulo XII  |               |
| EXAMENES MEDICOS Y MEDIDAS PROLIFACTICAS                              | Art 84 al 87  |
| Capitulo XIII   |               |
| SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO                                     | Art 88 al 91  |
| Capitulo XIV  |               |
| PRESTACIONES CUBIERTAS POR EL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL | Art 92        |
| Capitulo XV   |               |
| PETICIONES Y RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS                           | Art 93 al 98  |
| Capitulo XVI  |               |
| DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS                     | Art 99 al 101 |

### **5.3.12 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.**

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir de qué manera serán cubiertas. Posteriormente se debe desarrollar la investigación pertinente, para determinar si existe personal idóneo para la organización que reúna los requisitos para desempeñar el cargo antes de someterse al proceso de publicación.

#### **Reclutamiento**

- Para reclutar al personal idóneo se debe conocer cuáles son los requisitos de la plaza vacante y si reúne las condiciones mínimas para optar al cargo.
- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución Informando a las personas o posibles candidatos para que lleven su currículum por medio de páginas web, hojas volantes.
- Las personas que lleven su currículum deberán llenar una solicitud de empleo.
- Eliminar las personas que no cumplen con los requisitos establecidos que demanda el puesto.
- Escoger los 8 mejores candidatos que cumplan con los requisitos establecidos.
- Se les comunica a los candidatos seleccionados que se presenten a la institución en una determinada fecha.

#### **Selección y Contratación.**

- Es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la institución.
- Se realizan test y evaluaciones psicológicas donde el encargado del área de selección tendrá como objetivo conocer las capacidades que el aspirante posee y si es el indicado para ocupar el puesto.
- Luego los candidatos evaluados pasaran a una entrevista.
- Se escogerán 3 candidatos que hayan obtenido el mayor puntaje y que mejor califica para ocupar el puesto.

- Luego se toma la decisión y se escoge al mejor candidato para ocupar el puesto.
- Al nuevo empleado contratado se le dará un periodo de prueba de tres meses, y si este muestra la suficiente capacidad.

#### Horarios Asistencias, Retardos y Faltas

Los horarios de atención a los usuarios que se tienen en el Instituto Nacional de los Deportes INDES – San Miguel es el siguiente:

#### Personal Administrativo

| Días Laborales   | Horarios  |
|------------------|---|
| Hora de entrada  | 7:00 A.M (lunes a viernes)<br>8:00 A.M (Sábados)  |
| Hora de Almuerzo | 12:00 M.D – 1:00 P.M                              |
| Hora de salida   | 5:00 P.M (lunes a viernes)<br>12:00 M.D (sábados) |

#### Vigilantes

| Días Laborados         | Lunes a Domingo              |
|------------------------|------------------------------|
| Hora de entrada        | 6:00 A.M                     |
| Hora de almuerzo       | 12:00 M.D – 1:00 P.M         |
| Hora de cena           | 6:00 P.M – 7:00 P.M          |
| Hora de Salida         | 6:00 A.M (del siguiente día) |
| *Descanso de 24 horas* |                              |

#### Asistencias

- Se lleva a través de reloj marcador con tarjeta y el reloj con huella digital para el personal administrativo.

Retardos:

Para inspeccionar los retardos de los empleados, se instauran los siguientes pasos:

- 1- Llamado de atención al empleado.
- 2- Se repone el tiempo perdido sin aplicar reducción de su salario.
- 3- Se aplica reducción en su sueldo de hora o fracción de los cuales ha llegado tarde.

Faltas

- Para disciplinar las inasistencias del personal, estas se deben reportar mediante un permiso escrito y con una semana de anticipación.

Días, Procedimientos y Formas de Pago.

Días de pago

- Del 20 al 30 de cada mes, en horas hábiles, depositándoles el dinero en una cuenta de banco que sea más accesible para la institución.

Deducciones Legales del Salario y Prestaciones.

Las deducciones que se les aplica al salario de los empleados del INDES son las siguientes:

- El impuesto sobre la renta, que de acuerdo a la ley es obligatorio deducirlo a los sueldos de los empleados de todas las empresas.
- Deducción de ISSS y AFP.
- Las prestaciones laborales que reciben como empleados de esta institución son las siguientes.
- Todo trabajador recibirá aguinaldo como lo estipula el código de trabajo en los artículos del 196 hasta el artículo 202.
- Los trabajadores tendrán vacaciones anuales remuneradas como lo establece el código de trabajo en los artículos 177 hasta el artículo 189.

## Días Festivos y Vacaciones.

Los empleados gozaran de asueto remunerado los siguientes días:

- ✓ 1 y 2 de Enero
- ✓ Lunes, martes, miércoles, jueves y viernes santo, lunes de pascua (vacaciones de semana santa)
- ✓ 1 de mayo ( día del trabajador)
- ✓ 10 de mayo (día de la madre)
- ✓ 17 de junio (día del padre)
- ✓ 1,2,3,4,5,6 de agosto ( fiestas de El Salvador del Mundo)
- ✓ 15 de septiembre (día de la independencia patria)
- ✓ 2 de noviembre ( día de los difuntos )
- ✓ 21 de noviembre (día de la Reyna de la Paz)
- ✓ 24 al 31 de Diciembre (vacaciones de fin de año)
- ✓ Cualquier otro día decretado por la Asamblea Legislativa como asueto nacional remunerado.

## Causas Principales de Despidos.

- 1- Por negligencia reiterada del trabajador.
- 2- Por actos graves de inmoralidad cometidos por el trabajador, dentro de la Institución o fuera de ella, cuando se encontrare en el desempeño de sus labores.
- 3- Por cometer el trabajador en cualquier circunstancia, actos de irrespeto en contra de alguno de las personas y jefes dentro o fuera del lugar de trabajo, durante el desempeño de las labores, siempre que no hubiere precedido provocación inmediata de parte de aquellos.
- 4- Por revelar el trabajador secretos de la institución o aprovecharse de ellos y divulgar asuntos administrativos de la misma que puedan causarle prejuicios.
- 5- Por faltar el trabajador a sus labores sin el permiso del jefe inmediato o sin causa justificada, durante tres días laborales completos y consecutivos, o durante cuatro días laborales no consecutivos en un mismo mes calendario,

entendiéndose por tales en este último caso, no solo los días completos si no aun los medios días.

- 6- Por la pérdida de confianza de la institución en el trabajador, cuando este desempeñe un cargo de dirección, vigilancia, administración y otros de igual importancia y responsabilidad; dicha pérdida de confianza, debe ser comprobada con un caso específico y claro.
- 7- Por cometer el trabajador actos que perturben gravemente el orden y disciplina alterando el normal desarrollo de las labores.
- 8- Por ocasionar el trabajador maliciosamente o por negligencia, perjuicios materiales en los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones o demás objetos relacionados con el trabajo, o por lesionar con dolo o negligencia grave, cualquier otra propiedad o los intereses relacionados con la institución.
- 9- Por desobedecer el trabajador a sus jefes en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores.
- 10- Por ingerir el trabajador bebidas embriagantes, o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar de trabajo.
- 11- Por presentarse a sus labores a desempeñar su trabajo en estado de ebriedad o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.

# MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS



**INDES**  
DEPORTE SOMOS TODOS



### **5.3.13 INTRODUCCIÓN**

El manual de descripción de Puestos es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre el perfil y atribuciones, que debe de poseer el personal que conforma la estructura orgánica de la entidad, describe la identificación del puesto, las relaciones de autoridad, conocimientos y aptitudes del puestos; que contribuye a la orientación para la asignación de un puesto, facilitando a la organización un esquema funcional para efecto de realizar estudios de reingeniería administrativa.

El Manual de descripción de Puestos del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel es un documento de dirección y control, que tiene la finalidad de normar su estructura organizacional y precisar los puestos, perfiles, atribuciones que debe de poseer una persona para ocupar un puesto en cada una de las áreas que conforman la estructura orgánica de la dependencia.

Este documento está dirigido a todo el personal para que conozca con exactitud y precisión el perfil que debe poseer, con el objeto de que realice sus actividades con eficiencia y eficacia, permitiendo de esta manera alcanzar la excelencia en los servicios que proporciona INDES San Miguel a sus trabajadores y público en general

### **5.3.14 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Definir para cada puesto los deberes y responsabilidades, estableciendo los requisitos mínimos para ocupar cada uno de estos, tales como experiencia, escolaridad, entre otros criterios que se detallan en cada apartado correspondiente.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar el perfil de cada uno de los puestos de las distintas unidades organizacionales, indicando principalmente las tareas que les corresponden y las exigencias que requiere la persona para que pueda desempeñarlas con la mayor eficiencia.
- Orientar e informar al personal de antiguo y nuevo ingreso sobre el desarrollo de las tareas y funciones asignadas.
- Tener una herramienta que facilite la administración de las diferentes categorías.
- Facilitar y apoyar la formulación de políticas y la toma de decisiones para el crecimiento y desarrollo organizacional.

**REGLAMENTO DE NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO  
ESPECÍFICAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES INDES SAN  
MIGUEL**

Capítulo

NORMAS RELATIVAS AL AMBIENTE DE CONTROL

Art 7 al 46

Capítulo II

NORMAS RELATIVAS A LA VALORACIÓN DE RIESGOS

Art 47 al 58

Capítulo III

NORMAS RELATIVAS A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

Art 59 al 126

Capítulo IV

NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACION Y  
COMUNICACIÓN

Art 127 al 141

Capítulo V

NORMAS RELATIVAS AL MONITOREO

Art 142 al 148

Capítulo VI

DISPOSICIONES FINALES Y VIGENCIA

Art 149 al 151

### **5.3.16 BASE TEÓRICA Y PRINCIPIOS DEL MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.**

La función administrativa: Solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social, solo obra sobre el personal. No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa; en ella todo es cuestión de medida. Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias y hombres diversas/os y cambiantes, y otros elementos variables.

División del trabajo: Tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Es de orden natural (órganos/funciones). La especialización permite adquirir una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

Autoridad – Responsabilidad: En un jefe se distingue la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, de aptitud de mando, etc. En un buen jefe la autoridad personal es un complemento indispensable de la autoridad legal.

Unidad de Mando: Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo hombre/servicio se observan estas consecuencias: la dualidad cesa por la desaparición/anulación de uno de los jefes y la salud social renace; o el organismo continúa debilitándose, pero en ningún caso se produce la adaptación del organismo social a la dualidad de mando.

Unidad de Dirección: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Es la condición necesaria para la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de ésta

Centralización: Es un hecho natural que consiste en que en todo organismo, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todas las órdenes del organismo.

Jerarquía: Constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los subordinados. La vía jerárquica es el camino que sigue la comunicación desde la parte más alta hasta las inferiores.

Orden: El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materiales y de tiempo, el lugar debe ser elegido para facilitar las operaciones tanto como sea posible.

Iniciativa: Es la posibilidad de concebir y de ejecutar. En todos los niveles de la escala social, el celo y la actividad de los agentes son acrecentados por la Iniciativa.

## METODOLOGÍA

El proceso de actualización del manual es un proceso que tiene los siguientes pasos:

- 1- Organización interna del proceso de actualización y definición de la participación de los referentes.
- 2- Revisión y análisis de los manuales cada año para la gestión administrativa.
- 3- Realizar un diagnóstico de los cargos y sus respectivas hojas descriptoras con la finalidad de identificar los nuevos elementos y consideraciones a plasmar mejorando el énfasis de la descripción de cada una de las áreas.
- 4- Redefinir el catálogo de cargos.
- 5- Aprobación y validación del manual por el Gerente de Recursos Humanos.
- 6- Mostrar al personal las nuevas disposiciones administrativas.

## REVISIÓN, APLICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

Los procesos administrativos experimentan cambios con el paso del tiempo según se vayan presentando las nuevas tendencias y variaciones en las reorganizaciones internas, la incorporación de nueva tecnología y la identificación de nuevas demandas de la población por lo que INDES San Miguel establece normas para la revisión y actualización las siguientes disposiciones:

- 1- La revisión del manual se llevará a cabo anualmente.

- 2- El personal encargado de planificar, organizar y ejecutar el proceso de revisión y actualización será la vinculada a la administración de los recursos humanos.
- 3- El personal de jefaturas y el resto de personal participarán en el proceso de revisión para favorecer su conocimiento.
- 4- Las adecuaciones a este manual serán aprobadas por Recursos Humanos o una entidad con autoridad que lo valide.
- 5- Las adecuaciones aprobadas serán expuestas al personal en general para que sean asumidas en función del cargo.

### AMBITO DE APLICACIÓN

El presente manual es de aplicación para todo el personal de INDES San Miguel, a los cuales pertenecen los siguientes niveles:

Nivel de Dirección: Pertenecen los/las empleados/as que desempeñan las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de esta Institución.

Nivel Técnico: Pertenecen los/las empleados/as que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario.

Nivel de Soporte Administrativo: Al nivel de soporte administrativo pertenecen los/las empleados/as que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel Operativo: A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

### 5.3.17 DESCRIPCION DE PUESTOS

|  |   |  |
|--|---|--|
|   | <p>INSTITUTO<br/>NACIONAL<br/>DE LOS<br/>DEPORTES<br/>INDES<br/>SAN<br/>MIGUEL</p>            |  |
| <p><b>ANALISIS DE PUESTO</b></p>   |   |  |
| <p>Título del puesto:<br/><u>GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</u></p>   | <p>Clave:</p>   |  |
| <p>Requerimientos del puesto:<br/>Nivel de estudios: licenciatura en Psicología. Cursos o Diplomados relacionados con la administración, Psicología, El desarrollo Organizacional, Maestría en Recursos Humanos.<br/>Experiencia: 3 años en puesto de responsabilidad similar.</p> | <p>Perfil del puesto: De 25 a 35 años<br/>Sexo: Indistinto.<br/>Estado civil: indistinto.</p> |  |
| <p><b>FUNCION</b></p>  |   |  |
| <p>Asegurar que los empleados del departamento están bien versados en sus áreas de especialización.</p>  |   |  |
| <p><b>DEBERES Y RESPONSABILIDADES</b></p>  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento y crecimiento de la calidad de nuestros empleados.</li> <li>- Mantener de manera personal los problemas resultantes de la necesidad de proporcionar el personal que se le requiera.</li> </ul>                              |   |  |

- Preparar y mejorar las técnicas de selección de los nuevos empleados, desde los formatos hasta los exámenes necesarios para los diferentes niveles.
- Debe de estar pendiente del trabajo de sus subordinados para evitar cualquier problema relacionado con los empleados.
- Encargado de velar por los avances y mejoras en las técnicas de selección de personal.
- Trabajar de manera coordinada con los miembros del departamento para preparar los mejores programas de capacitación para cuidar la calidad.
- Cuidar que las políticas se cumplan de manera puntual sin hacer excepciones.
- Encargado del crecimiento de los empleados, cuidando de promover los puestos entre los empleados con mayor experiencia y que se encuentren más capacitados
- Acudir a los cursos necesarios en lo que a reformas laborales y tributarias se refiere.

#### HABILIDADES

- Capaz de trabajar por objetivos.
- Capacidad de liderazgo y de mando.
- Relaciones interpersonales excelentes.
- Iniciativa y creatividad.
- Capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo.
- Honestidad y esfuerzo.
- Compromiso y lealtad hacia la Empresa.
- Trabajo en equipo.
- Toma de decisiones
- Manejo de conflictos.
- Manejo de paquetes office.

#### RESPONSABILIDADES

- Equipo: Informático y de Oficina.

- Personal: 5
- Documentos: Manuales, reglamentos que rigen a la institución.

#### HORARIO

El horario del Gerente de Recursos Humanos deberá de ser dentro de la empresa de las 8:00 horas. Hasta las 17:00 horas., sin embargo este horario se considera solo como una referencia ya que de manera práctica, por el origen de su responsabilidad, su horario deberá de ser flexible, esto porque su puesto requiere necesariamente que esté al servicio de las necesidades del departamento y de la institución para solucionar cualquier emergencia que se presente.

| ELABORADO POR  | REVISOR           | AUTORIZO |
|----------------|-------------------|----------|
| Grupo de Tesis | Dinora<br>Rosales |          |

|   |   |  |
|---|---|--|
|    | <p>INSTITUTO<br/>NACIONAL<br/>DE LOS<br/>DEPORTES<br/>INDES<br/>SAN MIGUEL</p>                |  |
| <p><b>ANALISIS DE PUESTO</b></p>  |   |  |
| <p>Título del puesto:<br/><u>JEFE DE RECLUTAMIENTO,<br/>SELECCIÓN Y DESARROLLO DE<br/>PERSONAS</u></p>  | <p>Clave:</p>   |  |
| <p>Requerimientos del puesto<br/>Nivel de estudios: Licenciatura en psicología, Administración de Empresas preferentemente con algunos diplomados relacionados con el manejo de los Recursos Humanos y personal.<br/>Experiencia: 3 años</p>  | <p>Perfil del puesto: De 25 a 35 años<br/>Sexo: Indistinto.<br/>Estado civil: indistinto.</p> |  |
| <p><b>FUNCION</b></p>   |   |  |
| <p>Proporcionar a las mejores personas aspirantes para un puesto dentro de la empresa.</p>  |   |  |
| <p><b>DEBERES Y RESPONSABILIDADES</b></p>   |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer llegar a los mejores individuos a la empresa a los puestos adecuados, aquí es donde da inicio el proceso completo de convertir a un candidato en un excelente empleado.</li> <li>- Colocar los anuncios solicitando personal para los diversos puestos que le son requeridos, estos anuncios los ha de colocar en los medios, electrónicos o escritos que más se acerquen al público de donde se espera conseguir al empleado.</li> <li>- Cuidar que los medios elegidos sean los de mayor presentación para asegurar el éxito de la convocatoria, deberá de realizar las pruebas</li> </ul> |   |  |

necesarias para asegurar que los aspirantes cumplan con los requisitos de conocimientos y el psicológico adecuado.

- Brindar instrucciones al equipo de investigación para que se encarguen de comprobar la veracidad de los datos proporcionados por el aspirante y evitara que lleguen personas no adecuadas a la organización.
- Conocer las necesidades de los demás Departamentos a fin de trabajar en colaboración para conseguir al personal adecuado.

#### HABILIDADES

- Autoridad y liderazgo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Planeación de proyectos a mediano y largo plazo.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Compromiso con la empresa.
- Trabajo en equipo.

#### RESPONSABILIDADES

- Equipo: Informático y de Oficina.
- Personal: Ninguno
- Documentos: Reglamentos internos de trabajo.

#### HORARIO

De 08:00 horas. Hasta las 17:00 horas. Pudiendo disponer del tiempo que considere necesario para comer, en los días destinados para realizar la selección de candidatos deberá de presentarse con el tiempo suficiente de anticipación para empezar a recibir a los solicitantes y evitar cualquier contratiempo.

| ELABORADO POR  | REVISOR           | AUTORIZO |
|----------------|-------------------|----------|
| Grupo de Tesis | Dinora<br>Rosales |          |

|  |   |  |
|--|---|--|
|   | <p>INSTITUTO<br/>NACIONAL<br/>DE LOS<br/>DEPORTES<br/>INDES<br/>SAN MIGUEL</p>                |  |
| <p><b>ANALISIS DE PUESTO</b></p>   |   |  |
| <p>Título del puesto:<br/><u>JEFE DE EVALUACION Y<br/>CAPACITACIÓN</u></p>   | <p>Clave:</p>   |  |
| <p>Requerimientos del puesto.<br/>Nivel de estudios: Licenciatura<br/>Psicología, Administración de Empresas<br/>preferentemente con algunos<br/>diplomados relacionados con el manejo<br/>de personal, capacitación, desarrollo de<br/>habilidades, etc.<br/>Experiencia: 3 años</p>  | <p>Perfil del puesto: De 25 a 35 años<br/>Sexo: Indistinto.<br/>Estado civil: indistinto.</p> |  |
| <p><b>FUNCION</b></p>  |   |  |
| <p>Proporcionar métodos de evaluación efectivos para los nuevos empleados y antiguos así como también brindar la capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones.</p>   |   |  |
| <p><b>DEBERES Y RESPONSABILIDADES</b></p>  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de la empresa, de él depende que los diferentes trabajadores de las diferentes áreas se encuentren perfectamente preparados para desempeñar sus labores de la manera adecuada, con calidad y eficiencia.</li> <li>- Desarrollar los programas necesarios de evaluación y capacitación de acuerdo a las necesidades que vayan planteando.</li> <li>- Conocer todos los procesos productivos y administrativos utilizados en la empresa para poder dar las opiniones necesarias tendientes a un mejoramiento de estos procesos.</li> </ul> |   |  |

- Conocer los programas más novedosos de evaluación y capacitación y motivación para aplicarlos en la empresa.
- Realizar las consultas necesarias con los empleados que reciben la capacitación para conocer su opinión acerca del proceso de capacitación, para mejorar el desarrollo de estos y eliminar sus fallas.

#### HABILIDADES

- Autoridad y liderazgo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Capacidad de realizar Planeación de proyectos a mediano y largo plazo.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Compromiso con la empresa.
- Conocimiento del trabajo en grupo.

#### RESPONSABILIDADES

- Equipo: Informático y de Oficina.
- Personal: Ninguno
- Documentos: Manuales de las áreas administrativas.

#### HORARIO

De 08:00 horas. Hasta las 17:00 horas. Pudiendo disponer del tiempo que considere necesario para comer.

| ELABORADO POR  | REVISOR           | AUTORIZADO |
|----------------|-------------------|------------|
| Grupo de Tesis | Dinora<br>Rosales |            |

|   |   |  |
|---|---|--|
|    | <p>INSTITUTO<br/>NACIONAL<br/>DE LOS<br/>DEPORTES<br/>INDES<br/>SAN MIGUEL</p>                |  |
| <p><b>ANALISIS DE PUESTO</b></p>  |   |  |
| <p>Título del puesto:<br/><u>JEFE DE COMPENSACIONES</u></p>   | <p>Clave:</p>   |  |
| <p>Requerimientos del puesto:<br/>Nivel de estudios: Licenciatura<br/>Psicología, Administración de Empresas<br/>preferentemente con algunos<br/>diplomados relacionados con el manejo<br/>de personal, capacitación, desarrollo de<br/>habilidades, etc.<br/>Experiencia: 3 años</p>   | <p>Perfil del puesto: De 25 a 35 años<br/>Sexo: Indistinto.<br/>Estado civil: indistinto.</p> |  |
| <p><b>FUNCION</b></p>   |   |  |
| <p>Es el encargado de detectar inequidades en la organización, definir estrategias a futuro con el fin de garantizar resultados, establecer objetivos a largo plazo en terminos de programas y compensaciones/beneficios y oportunidades de aseguramiento en la equidad interna, fortalece el mejoramiento de practicas de eficientizacion, brinda soporte a miembros de la organización.</p>   |   |  |
| <p><b>DEBERES Y RESPONSABILIDADES</b></p>   |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable del diseño, desarrollo e implementación de los planes de compensaciones y beneficios.</li> <li>- Elaborar descripciones de puesto con la finalidad de tener en forma clara y precisa información de las posiciones de la empresa.</li> <li>- Diseñar, implementar y mantener la metodología de valuación de puestos determinando así los valores de las posiciones, actividades, y cargas de trabajo.</li> </ul> |   |  |

- Desarrollar y mantener el esquema de niveles profesionales de acuerdo a las necesidades de la compañía garantizando con ello la objetividad en su asignación.
- Participar en las encuestas internas con la finalidad de dar reportes en tiempo y forma.
- Diseñar la política de compensaciones de acuerdo a los lineamientos establecidos, definiendo esquemas de pagos y beneficios.
- Mantener la equidad dentro de la empresa a través de las distintas divisiones de la misma.
- Consolidar información general de la plantilla del personal, así como mantenerla actualizada con el propósito de emitir reportes e indicadores.
- Mantener actualizados los procedimientos aplicables a los beneficios que la institución otorga, elaborando reportes de los mismos.

**HABILIDADES**

- Autoridad y liderazgo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Capacidad de realizar Planeación de proyectos a mediano y largo plazo.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Compromiso con la empresa.
- Conocimiento del trabajo en grupo.

**RESPONSABILIDADES**

- Equipo: Informático y de Oficina.
- Personal: Ninguno
- Documentos: Manuales de las áreas administrativas.

**HORARIO**

De 08:00 horas. Hasta las 17:00 horas. Pudiendo disponer del tiempo que considere necesario para comer.

| ELABORADO POR  | REVISOR           | AUTORIZADO |
|----------------|-------------------|------------|
| Grupo de Tesis | Dinora<br>Rosales |            |

|  |   |  |
|--|---|--|
|   | <p>INSTITUTO<br/>NACIONAL<br/>DE LOS<br/>DEPORTES<br/>INDES<br/>SAN MIGUEL</p>                |  |
| <p><b>ANALISIS DE PUESTO</b></p>   |   |  |
| <p>Título del puesto:<br/><u>JEFE DE HIGIENE Y SEGURIDAD<br/>OCUPACIONAL</u></p>   | <p>Clave:</p>   |  |
| <p>Requerimientos del puesto:<br/>Nivel de estudios: Ingeniería Industrial.<br/>Experiencia: 3 años</p>  | <p>Perfil del puesto: De 25 a 35 años<br/>Sexo: Indistinto.<br/>Estado civil: indistinto.</p> |  |
| <p><b>FUNCION</b></p>  |   |  |
| <p>Elaborar los reglamentos y políticas necesarios para la seguridad de los empleados y las instalaciones de la empresa.</p>   |   |  |
| <p><b>DEBERES Y RESPONSABILIDADES</b></p>  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar los reglamentos internos de Higiene y Seguridad de acuerdo a las necesidades de cada área y siempre bajo la guía de un plan maestro de Higiene y seguridad que deberá de regir en toda la empresa.</li> <li>- Crear los diferentes grupos encargados de la coordinación del personal en caso de emergencias tales como terremotos, incendios, desastres naturales, etc.</li> <li>- Conocer de manera puntual los reglamentos de la materia, además deberá de promover la participación de los empleados en estas tareas para crear una conciencia de prevención de accidentes, debe de ser una de sus prioridades el eliminar al máximo los accidentes de trabajo, porque esto</li> </ul> |   |  |

nos convierte en una empresa modelo además de que reduce costos y gastos por conceptos de incapacidad.

- Presentar un cronograma para llevar a cabo simulacros de evacuación de la empresa en caso de una emergencia, debe de proporcionar la señalización suficiente para conocer las salidas de emergencia, los sitios de los extinguidores y mangueras, y el equipo de seguridad.

#### HABILIDADES

- Autoridad y liderazgo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Capacidad de realizar Planeación de proyectos a mediano y largo plazo.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Compromiso con la empresa.
- Conocimiento del trabajo en grupo.

#### RESPONSABILIDADES

- Equipo: Informático y de Oficina.
- Personal: Ninguno
- Documentos: Manuales de las áreas administrativas.

#### HORARIO

De 08:00 horas. Hasta las 17:00 horas. Pudiendo disponer del tiempo que considere necesario para comer.

ELABORADO POR

REVISO

AUTORIZO

Grupo de Tesis

Dinora  
Rosales

|   |   |  |
|---|---|--|
|    | <p>INSTITUTO<br/>NACIONAL<br/>DE LOS<br/>DEPORTES<br/>INDES<br/>SAN MIGUEL</p>                |  |
| <p><b>ANALISIS DE PUESTO</b></p>  |   |  |
| <p>Título del puesto:<br/><u>JEFE DE ROTACION LABORAL Y<br/>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</u></p>   | <p>Clave:</p>   |  |
| <p>Requerimientos del puesto:<br/>Nivel de estudios: Licenciatura<br/>Psicología, Administración de Empresas<br/>preferentemente con algunos<br/>diplomados relacionados con el manejo<br/>de personal, capacitación, desarrollo de<br/>habilidades, etc.<br/>Experiencia: 3 años</p>   | <p>Perfil del puesto: De 25 a 35 años<br/>Sexo: Indistinto.<br/>Estado civil: indistinto.</p> |  |
| <p><b>FUNCION</b></p>   |   |  |
| <p>Atender y Asesorar en primera instancia a los jefes de departamento y supervisores en general en la aplicación de reglamentos y administración de empleados en materia laboral, apoya a la comisión de personal en el desarrollo de sus actividades.</p>   |   |  |
| <p><b>DEBERES Y RESPONSABILIDADES</b></p>   |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atiende las actividades relacionadas con la aplicación de normas generales de la institución</li> <li>- Presenta alternativas de solución a problemas.</li> <li>- Asesora a personal en materia de relaciones laborales</li> <li>- Es el encargado de distribuir el reglamento.</li> <li>- Apoya a la comisión de personal en el desarrollo de procesos disciplinarios.</li> </ul> |   |  |

- Presenta modificaciones al reglamento de carrera del personal administrativo.
- Analiza situaciones laborales.
- Elabora informes sobre situaciones que se relacionan con la aplicación del reglamento.
- Recibe instrucciones para atender a los problemas.
- Evalúa constantemente el desarrollo de los empleados.
- Vigila la asistencia diaria del personal.

**HABILIDADES**

- Autoridad y liderazgo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Capacidad de realizar Planeación de proyectos a mediano y largo plazo.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Compromiso con la empresa.
- Conocimiento del trabajo en grupo.

**RESPONSABILIDADES**

- Equipo: Informático y de Oficina.
- Personal: Ninguno
- Documentos: Manuales de las áreas administrativas.

**HORARIO**

De 08:00 horas. Hasta las 17:00 horas. Pudiendo disponer del tiempo que considere necesario para comer.

| ELABORADO POR  | REVISOR           | AUTORIZADO |
|----------------|-------------------|------------|
| Grupo de Tesis | Dinora<br>Rosales |            |

## **PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **5.4.1 INTRODUCCIÓN**

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de suma importancia en una organización en la cual la conducta y rendimiento de los individuos.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo aprovechan significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

Por tanto la capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas

orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Por esta razón el Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel requiere del Diseño de un Plan de Capacitación que se oriente a las necesidades que se le presenten. Retomando lo antes expuesto se toma a bien elaborar el presente Plan de Capacitación para los empleados del INDES San Miguel con el fin de fortalecer los servicios que brinda a la sociedad, diseñado de tal manera que los usuarios perciban los cambios y la mejora.

#### **5.4.2 OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos y a la vez brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado y Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la institución, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.

- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la institución.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

#### **5.4.3 FINES DEL PLAN DE CAPACITACION**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la institución en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

#### **5.4.4 IMPORTANCIA**

El plan de capacitación para INDES San Miguel se ha diseñado en base a necesidades que presentan empleados y algunos problemas detectados en el proceso de la investigación realizada respecto a la prestación de los servicios que esta institución ofrece por tanto, la Importancia de dicho plan radica en que constituye una herramienta fundamental para la gestión de la institución con el fin de preparar y proporcionar a los empleados conocimientos y habilidades.

#### **ENFOQUE DE NECESIDADES ESPECÍFICAS**

El primer paso para capacitar es determinar las necesidades de capacitación. Generalmente se basan en la descripción del puesto, así como evaluaciones anteriores hechas a los empleados y de esto parten para elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Los empleados que laboran en las áreas que conforman INDES San Miguel necesita que se les refuerce con capacitaciones que vayan orientadas al clima organizacional, capacitaciones generales acerca de autoestima, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones; con las cuales estarían logrando mayor satisfacción en el ambiente laboral y personal y adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que su puesto exige.

La capacitación será beneficioso para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados es con la que se puede reforzar la calidad en el servicio de manera más inmediata por lo que resulta de alto impacto en los usuarios

#### **5.4.5 DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO DEL PLAN**

El contenido es sobre los temas de relevancia que han sido planteados anteriormente como lo son:

- Autoestima.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones interpersonales.
- Liderazgo y toma de decisiones.

- Administración y organización
- Cultura Organizacional
- Gestión del Cambio

La determinación del contenido se desarrolla a través de módulos que contienen los elementos teóricos y prácticos que contribuyen al mejor desenvolvimiento del empleado dentro de la organización.

#### **5.4.6 DESCRIPCIÓN MODULAR DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

El plan de capacitación se presenta siete módulos, los que se combinan con el desarrollo de la ponencia, a cargo de un facilitador y a la vez el estudio de casos prácticos con la finalidad de reforzar los conocimientos proporcionados en cada uno de ellos, cuyos contenidos se detallan a continuación:

##### **MODULO I**

Autoestima: En este módulo los participantes podrán aprender acerca del concepto de autoestima, grados de autoestima, importancia de una autoestima saludable, falsas ideas acerca de autoestima y jerarquía de las necesidades de Maslow, indicadores de autoestima, auto aceptación, autoestima saludable.

Trabajo en Equipo: En este módulo se incluye concepto e importancia del trabajo en equipo, características del trabajo en equipo, formación de equipos, condiciones que deben reunir los miembros del equipo, desarrollando equipos, técnicas de trabajo en equipo, las ventajas del trabajo en equipo, estrategias que fomentan el trabajo en equipo.

##### **MODULO II**

Relaciones Interpersonales: Este contiene, el concepto, importancia y finalidad de las relaciones interpersonales, comunicación en las relaciones interpersonales, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, como relacionarse mejor en el área de trabajo.

### **MODULO III**

Liderazgo: Contiene el concepto, características e importancia del liderazgo, antecedentes sobre el liderazgo, tipos de líder, tipología de liderazgo, teorías de liderazgo, el líder como función dentro de la organización, el poder del liderazgo, como ser líder en mi grupo social.

Toma de Decisiones: En este se verá, el concepto y la importancia de la toma de decisiones, principios básicos para la toma de decisiones, el contexto para la toma de decisiones, el proceso de la toma de decisiones, toma de decisiones grupales, barreras para la toma de decisiones, cómo saber si mi decisión fue acertada.

### **MODULO IV**

Administración y organización: Es aquí donde la capacitación servirá para organizar el personal y las actividades a perseguir mediante un plan específico a seguir en las áreas que requiere directrices claras de comunicación, de rendición de cuentas y de control.

### **MODULO V**

Cultura Organizacional: Establecer la manera en que el Clima y Compromiso tienen impacto directo en las expectativas del Colaborador, cada Directivo y la Organización. Aprender a disfrutar el trabajo, Definir compromisos personales de mejora y obtención de objetivos laborales y personales que permitan incrementar su productividad.

### **MODULO VI**

Gestión del Cambio: Comprender las dinámicas de los procesos de cambio y cómo actuar sobre ellos, tomar decisiones sobre una buena estrategia de cambio, aplicación de herramientas y conceptos para mitigar impactos en la institución.

## 5.4.7 MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

### MODULO I

|   |   |
|---|---|
| Nombre del módulo:<br>"AUTOESTIMA"  | Día: Sábado<br>Hora: 8:00 a.m. a 5:00 pm<br>Duración: 8 horas |
| Objetivo: Brindar a los empleados las ideas básicas sobre la autoestima, de modo que al finalizar el módulo incremente su nivel de confianza en sí mismo y estimule su desempeño en el trabajo.   |   |
| Temario: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de autoestima.</li> <li>- Grados de autoestima.</li> <li>- Importancia de una autoestima.</li> <li>- Autoestima y jerarquía de las necesidades de Maslow.</li> <li>- Indicadores de autoestima.</li> </ul> |   |
| Costo Modulo I : <b>\$545.85</b>  |   |
| Dirigido a los empleados del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel  |   |

|   |   |
|---|---|
| Nombre del módulo:<br>"TRABAJO EN EQUIPO"   | Día: Sábado<br>Hora: 8:00 a.m. a 5:00 pm<br>Duración: 8 horas |
| Objetivo: proporcionar al empleado información acerca del trabajo en equipo y que a la vez que éste pueda aplicar estos conceptos y trabaje en colaboración con sus compañeros en grupos de trabajo eficientes.   |   |
| Temario: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto e importancia del trabajo en equipo.</li> <li>- Características del trabajo en equipo.</li> <li>- Condiciones que deben reunir los miembros del equipo.</li> <li>- Técnicas de trabajo en equipo.</li> <li>- Estrategias que fomentan el trabajo en equipo.</li> </ul> |   |
| Dirigido a los empleados del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel  |   |

| <b>PRESUPUESTO MODULO I</b>         |                         |                            |                       |                         |                  |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|
| <b>RUBRO</b>                        | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b> | <b>CANTIDAD POR MODULO</b> | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>COSTO POR MODULO</b> | <b>TOTAL</b>     |
| Facilitador INSAFORP                | Modulo                  | 1                          | \$ 350.00             | \$ 350.00               | <b>\$ 350.00</b> |
| <b>PAPELERIA Y MATERIALES</b>       |                         |                            |                       |                         |                  |
| Lápiz                               | Unidad                  | 10                         | \$ 0.10               | \$ 1.00                 | \$ 1.00          |
| Lapicero                            | Unidad                  | 10                         | \$ 0.50               | \$ 5.00                 | \$ 5.00          |
| Plumón                              | Unidad                  | 7                          | \$ 0.75               | \$ 5.25                 | \$ 5.25          |
| Folleto                             | Unidad                  | 7                          | \$ 0.65               | \$ 4.55                 | \$ 4.55          |
| Folder                              | Unidad                  | 7                          | \$ 0.10               | \$ 0.70                 | \$ 0.70          |
| Faster                              | Unidad                  | 15                         | \$ 0.05               | \$ 0.75                 | \$ 0.75          |
| Perforador                          | Unidad                  | 3                          | \$ 3.00               | \$ 9.00                 | \$ 9.00          |
| Diploma                             | Unidad                  | 7                          | \$ 0.80               | \$ 5.60                 | \$ 5.60          |
| <b>TOTAL PAPELERIA Y MATERIALES</b> |                         |                            |                       |                         | <b>\$ 31.85</b>  |
| <b>GASTOS DE LOGISTICA</b>          |                         |                            |                       |                         |                  |
| Refrigerio                          | Evento                  | 1                          | \$ 14.00              | \$ 14.00                | \$ 14.00         |
| Alquiler de equipo audio visual     | Evento                  | 1                          | \$ 50.00              | \$ 50.00                | \$ 50.00         |
| <b>TOTAL GASTOS DE LOGISTICA</b>    |                         |                            |                       |                         | <b>\$ 64.00</b>  |
| Gastos imprevistos                  |                         |                            |                       | \$ 100.00               | \$ 100.00        |
| <b>TOTAL MODULO I</b>               |                         |                            |                       |                         | <b>\$ 545.85</b> |

## MODULO II

|   |   |
|---|---|
| Nombre del módulo:<br><br>“RELACIONES<br>INTERPERSONALES”   | Día: Sábado<br><br>Hora: 8:00 a.m. a 5:00 pm<br><br>Duración: 8 horas |
| Objetivo: Dotar conocimientos a los empleados acerca de las relaciones interpersonales y su importancia para la convivencia en el trabajo.  |   |
| Temario: <ul style="list-style-type: none"><li>- Concepto.</li><li>- Importancia y finalidad de las relaciones interpersonales.</li><li>- Comunicación en las relaciones interpersonales.</li><li>- Relaciones interpersonales y trabajo en equipo.</li></ul> |   |
| Costo Modulo II: <b>\$545.85</b>  |   |
| Dirigido a los empleados del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel  |   |

| <b>PRESUPUESTO MODULO II</b>        |                         |                            |                       |                         |                  |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|
| <b>RUBRO</b>                        | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b> | <b>CANTIDAD POR MODULO</b> | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>COSTO POR MODULO</b> | <b>TOTAL</b>     |
| Facilitador INSAFORP                | Modulo                  | 1                          | \$ 350.00             | \$ 350.00               | <b>\$ 350.00</b> |
| <b>PAPELERIA Y MATERIALES</b>       |                         |                            |                       |                         |                  |
| Lápiz                               | Unidad                  | 10                         | \$ 0.10               | \$ 1.00                 | \$ 1.00          |
| Lapicero                            | Unidad                  | 10                         | \$ 0.50               | \$ 5.00                 | \$ 5.00          |
| Plumón                              | Unidad                  | 7                          | \$ 0.75               | \$ 5.25                 | \$ 5.25          |
| Folleto                             | Unidad                  | 7                          | \$ 0.65               | \$ 4.55                 | \$ 4.55          |
| Folder                              | Unidad                  | 7                          | \$ 0.10               | \$ 0.70                 | \$ 0.70          |
| Faster                              | Unidad                  | 15                         | \$ 0.05               | \$ 0.75                 | \$ 0.75          |
| Perforador                          | Unidad                  | 3                          | \$ 3.00               | \$ 9.00                 | \$ 9.00          |
| Diploma                             | Unidad                  | 7                          | \$ 0.80               | \$ 5.60                 | \$ 5.60          |
| <b>TOTAL PAPELERIA Y MATERIALES</b> |                         |                            |                       |                         | <b>\$ 31.85</b>  |
| <b>GASTOS DE LOGISTICA</b>          |                         |                            |                       |                         |                  |
| Refrigerio                          | Evento                  | 1                          | \$ 14.00              | \$ 14.00                | \$ 14.00         |
| Alquiler de equipo audio visual     | Evento                  | 1                          | \$ 50.00              | \$ 50.00                | \$ 50.00         |
| <b>TOTAL GASTOS DE LOGISTICA</b>    |                         |                            |                       |                         | <b>\$64.00</b>   |
| Gastos imprevistos                  |                         |                            |                       | \$100.00                | \$100.00         |
| <b>TOTAL MODULO II</b>              |                         |                            |                       |                         | <b>\$545.85</b>  |

### MODULO III

|   |   |
|---|---|
| Nombre del módulo:<br>"LIDERAZGO"   | Día: Sábado<br>Hora: 8:00 a.m. a 5:00 pm<br>Duración: 8 horas |
| Objetivo proporcionar a los empleados conceptos fundamentales sobre el liderazgo y su aplicación.   |   |
| Temario: <ul style="list-style-type: none"><li>- Concepto, características e importancia del liderazgo.</li><li>- Antecedentes sobre el liderazgo.</li><li>- Tipos de líder.</li><li>- Teorías de liderazgo el líder como función dentro de la organización.</li><li>- El poder del liderazgo.</li><li>- Como ser líder en mi grupo social.</li></ul> |   |
| Dirigido a los empleados del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel  |   |
| Nombre del módulo:<br>"TOMA DE DECISIONES"  | Día: Sábado<br>Hora: 8:00 a.m. a 5:00 pm<br>Duración: 8 horas |
| Objetivo: Que los empleados comprendan la importancia de la toma de decisiones para resolver problemas que se presenten.  |   |
| Temario: <ul style="list-style-type: none"><li>- Concepto y la importancia de la toma de decisiones.</li><li>- Principios básicos para la toma de decisiones.</li><li>- El proceso de la toma de decisiones.</li><li>- Toma de decisiones grupales.</li></ul>   |   |
| Costo Modulo III: <b>\$545.85</b>   |   |
| Dirigido a los empleados del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel  |   |

| <b>PRESUPUESTO MODULO III</b>       |                         |                            |                       |                         |                  |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|
| <b>RUBRO</b>                        | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b> | <b>CANTIDAD POR MODULO</b> | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>COSTO POR MODULO</b> | <b>TOTAL</b>     |
| Facilitador INSAFORP                | Modulo                  | 1                          | \$ 350.00             | \$ 350.00               | <b>\$ 350.00</b> |
| <b>PAPELERIA Y MATERIALES</b>       |                         |                            |                       |                         |                  |
| Lápiz                               | Unidad                  | 10                         | \$ 0.10               | \$ 1.00                 | \$ 1.00          |
| Lapicero                            | Unidad                  | 10                         | \$ 0.50               | \$ 5.00                 | \$ 5.00          |
| Plumón                              | Unidad                  | 7                          | \$ 0.75               | \$ 5.25                 | \$ 5.25          |
| Folleto                             | Unidad                  | 7                          | \$ 0.65               | \$ 4.55                 | \$ 4.55          |
| Folder                              | Unidad                  | 7                          | \$ 0.10               | \$ 0.70                 | \$ 0.70          |
| Faster                              | Unidad                  | 15                         | \$ 0.05               | \$ 0.75                 | \$ 0.75          |
| Perforador                          | Unidad                  | 3                          | \$ 3.00               | \$ 9.00                 | \$ 9.00          |
| Diploma                             | Unidad                  | 7                          | \$ 0.80               | \$ 5.60                 | \$ 5.60          |
| <b>TOTAL PAPELERIA Y MATERIALES</b> |                         |                            |                       |                         | <b>\$ 31.85</b>  |
| <b>GASTOS DE LOGISTICA</b>          |                         |                            |                       |                         |                  |
| Refrigerio                          | Evento                  | 1                          | \$ 14.00              | \$ 14.00                | \$ 14.00         |
| Alquiler de equipo audio visual     | Evento                  | 1                          | \$ 50.00              | \$ 50.00                | \$ 50.00         |
| <b>TOTAL GASTOS DE LOGISTICA</b>    |                         |                            |                       |                         | <b>\$ 64.00</b>  |
| Gastos imprevistos                  |                         |                            |                       | \$100.00                | \$100.00         |
| <b>TOTAL MODULO III</b>             |                         |                            |                       |                         | <b>\$545.85</b>  |

#### MODULO IV

|   |  |
|---|--|
| Nombre del módulo:  | Día: Sábado                                      |
| “ADMINISTRACION<br>ORGANIZACION”  | Y Hora: 8:00 a.m. a 5:00 pm<br>Duración: 8 horas |
| Objetivo: proporcionar a los empleados los conceptos fundamentales sobre Organización y administración del tiempo al realizar sus actividades diarias.  |  |
| Temario: <ul style="list-style-type: none"><li>- Conceptos.</li><li>- Importancia.</li><li>- Nuevas metodologías y técnicas de trabajo.</li><li>- Como organizar mí tiempo.</li><li>- Mejorar la productividad.</li></ul> |  |
| Costo Modulo V: <b>\$545.85</b>   |  |
| Dirigido a los empleados del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel  |  |

| <b>PRESUPUESTO MODULO IV</b>        |                         |                            |                       |                         |                  |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|
| <b>RUBRO</b>                        | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b> | <b>CANTIDAD POR MODULO</b> | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>COSTO POR MODULO</b> | <b>TOTAL</b>     |
| Facilitador INSAFORP                | Modulo                  | 1                          | \$ 350.00             | \$ 350.00               | <b>\$ 350.00</b> |
| <b>PAPELERIA Y MATERIALES</b>       |                         |                            |                       |                         |                  |
| Lápiz                               | Unidad                  | 10                         | \$ 0.10               | \$ 1.00                 | \$ 1.00          |
| Lapicero                            | Unidad                  | 10                         | \$ 0.50               | \$ 5.00                 | \$ 5.00          |
| Plumón                              | Unidad                  | 7                          | \$ 0.75               | \$ 5.25                 | \$ 5.25          |
| Folleto                             | Unidad                  | 7                          | \$ 0.65               | \$ 4.55                 | \$ 4.55          |
| Folder                              | Unidad                  | 7                          | \$ 0.10               | \$ 0.70                 | \$ 0.70          |
| Faster                              | Unidad                  | 15                         | \$ 0.05               | \$ 0.75                 | \$ 0.75          |
| Perforador                          | Unidad                  | 3                          | \$ 3.00               | \$ 9.00                 | \$ 9.00          |
| Diploma                             | Unidad                  | 7                          | \$ 0.80               | \$ 5.60                 | \$ 5.60          |
| <b>TOTAL PAPELERIA Y MATERIALES</b> |                         |                            |                       |                         | <b>\$ 31.85</b>  |
| <b>GASTOS DE LOGISTICA</b>          |                         |                            |                       |                         |                  |
| Refrigerio                          | Evento                  | 1                          | \$ 14.00              | \$ 14.00                | \$ 14.00         |
| Alquiler de equipo audio visual     | Evento                  | 1                          | \$ 50.00              | \$ 50.00                | \$ 50.00         |
| <b>TOTAL GASTOS DE LOGISTICA</b>    |                         |                            |                       |                         | <b>\$ 64.00</b>  |
| Gastos imprevistos                  |                         |                            |                       | \$ 100.00               | \$ 100.00        |
| <b>TOTAL MODULO IV</b>              |                         |                            |                       |                         | <b>\$ 545.85</b> |

## MODULO V

|   |   |
|---|---|
| Nombre del módulo:<br><br>"CULTURA ORGANIZACIONAL"  | Día: Sábado<br><br>Hora: 8:00 a.m. a 5:00 pm<br><br>Duración: 8 horas |
| Objetivo: proporcionar a los empleados herramientas y técnicas que mejoren su eficiencia y eficacia dentro de la empresa.   |   |
| Temario:<br><br><ul style="list-style-type: none"><li>- Conceptos.</li><li>- Importancia.</li><li>- Como mejorar mi clima laboral.</li><li>- Mejorar la productividad.</li><li>- Nuevas culturas dentro de las organizaciones.</li><li>- Como crear ambiente favorable dentro de la organización.</li></ul> |   |
| Costo Modulo V: <b>\$545.85</b>   |   |
| Dirigido a los empleados del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel  |   |

| <b>PRESUPUESTO MODULO V</b>         |                         |                            |                       |                         |                  |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|
| <b>RUBRO</b>                        | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b> | <b>CANTIDAD POR MODULO</b> | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>COSTO POR MODULO</b> | <b>TOTAL</b>     |
| Facilitador INSAFORP                | Modulo                  | 1                          | \$ 350.00             | \$ 350.00               | <b>\$ 350.00</b> |
| <b>PAPELERIA Y MATERIALES</b>       |                         |                            |                       |                         |                  |
| Lápiz                               | Unidad                  | 10                         | \$ 0.10               | \$ 1.00                 | \$ 1.00          |
| Lapicero                            | Unidad                  | 10                         | \$ 0.50               | \$ 5.00                 | \$ 5.00          |
| Plumón                              | Unidad                  | 7                          | \$ 0.75               | \$ 5.25                 | \$ 5.25          |
| Folleto                             | Unidad                  | 7                          | \$ 0.65               | \$ 4.55                 | \$ 4.55          |
| Folder                              | Unidad                  | 7                          | \$ 0.10               | \$ 0.70                 | \$ 0.70          |
| Faster                              | Unidad                  | 15                         | \$ 0.05               | \$ 0.75                 | \$ 0.75          |
| Perforador                          | Unidad                  | 3                          | \$ 3.00               | \$ 9.00                 | \$ 9.00          |
| Diploma                             | Unidad                  | 7                          | \$ 0.80               | \$ 5.60                 | \$ 5.60          |
| <b>TOTAL PAPELERIA Y MATERIALES</b> |                         |                            |                       |                         | <b>\$ 31.85</b>  |
| <b>GASTOS DE LOGISTICA</b>          |                         |                            |                       |                         |                  |
| Refrigerio                          | Evento                  | 1                          | \$ 14.00              | \$ 14.00                | \$ 14.00         |
| Alquiler de equipo audio visual     | Evento                  | 1                          | \$ 50.00              | \$ 50.00                | \$ 50.00         |
| <b>TOTAL GASTOS DE LOGISTICA</b>    |                         |                            |                       |                         | <b>\$64.00</b>   |
| Gastos imprevistos                  |                         |                            |                       | \$100.00                | \$100.00         |
| <b>TOTAL MODULO V</b>               |                         |                            |                       |                         | <b>\$545.85</b>  |

## MODULO VI

|   |  |
|---|--|
| Nombre del módulo:<br><br>"GESTION DEL CAMBIO"  | Día: Sábado<br><br>Hora: 8:00 a.m. a 12:00 m.d.<br><br>Duración: 8 horas |
| Objetivo: proporcionar a los empleados la importancia y los conceptos de la Gestión del cambio, los métodos y desafíos que este acarrea.  |  |
| Temario:<br><br><ul style="list-style-type: none"><li>- Conceptos.</li><li>- Importancia.</li><li>- Desafíos del proceso de cambios.</li><li>- Reacciones frente al cambio.</li><li>- Métodos de gestión de cambios</li></ul> |  |
| Costo Modulo VII: <b>\$545.85</b>   |  |
| Dirigido a los empleados del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel  |  |

| <b>PRESUPUESTO MODULO VI</b>        |                         |                            |                       |                         |                  |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|
| <b>RUBRO</b>                        | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b> | <b>CANTIDAD POR MODULO</b> | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>COSTO POR MODULO</b> | <b>TOTAL</b>     |
| Facilitador INSAFORP                | Modulo                  | 1                          | \$ 350.00             | \$ 350.00               | <b>\$ 350.00</b> |
| <b>PAPELERIA Y MATERIALES</b>       |                         |                            |                       |                         |                  |
| Lápiz                               | Unidad                  | 10                         | \$ 0.10               | \$ 1.00                 | \$ 1.00          |
| Lapicero                            | Unidad                  | 10                         | \$ 0.50               | \$ 5.00                 | \$ 5.00          |
| Plumón                              | Unidad                  | 7                          | \$ 0.75               | \$ 5.25                 | \$ 5.25          |
| Folleto                             | Unidad                  | 7                          | \$ 0.65               | \$ 4.55                 | \$ 4.55          |
| Folder                              | Unidad                  | 7                          | \$ 0.10               | \$ 0.70                 | \$ 0.70          |
| Faster                              | Unidad                  | 15                         | \$ 0.05               | \$ 0.75                 | \$ 0.75          |
| Perforador                          | Unidad                  | 3                          | \$ 3.00               | \$ 9.00                 | \$ 9.00          |
| Diploma                             | Unidad                  | 7                          | \$ 0.80               | \$ 5.60                 | \$ 5.60          |
| <b>TOTAL PAPELERIA Y MATERIALES</b> |                         |                            |                       |                         | <b>\$ 31.85</b>  |
| <b>GASTOS DE LOGISTICA</b>          |                         |                            |                       |                         |                  |
| Refrigerio                          | Evento                  | 1                          | \$ 14.00              | \$ 14.00                | \$ 14.00         |
| Alquiler de equipo audio visual     | Evento                  | 1                          | \$ 50.00              | \$ 50.00                | \$ 50.00         |
| <b>TOTAL GASTOS DE LOGISTICA</b>    |                         |                            |                       |                         | <b>\$ 64.00</b>  |
| Gastos imprevistos                  |                         |                            |                       | \$ 100.00               | \$ 100.00        |
| <b>TOTAL MODULO VI</b>              |                         |                            |                       |                         | <b>\$ 545.85</b> |

#### **5.4.8 METODOLOGÍA**

Para cada uno de los módulos anteriormente expuestos se utilizará una metodología presencial y participativa el cual tiene como fin la interacción de cada uno de los empleados que estén siendo capacitados y a la vez reforzar conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades por ellos mismos.

#### **5.4.9 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Para llevar a cabo el Plan de capacitación, se efectúa una serie de actividades que a continuación se detallan:

Los encargados del departamento de Recursos Humanos deberán presentar un documento por escrito en el cual expongan la necesidad de capacitarse, este documento será presentado a un facilitador de INSAFORP con el contenido de los módulos, la programación y la descripción modular, y que éste deberá confirmar la participación al evento. Posteriormente cuando ya se tenga el facilitador se les dirá a cada uno de los encargados de las áreas que días deberán asistir a las capacitaciones ya que se tomará nota de la asistencia, para tener derecho al diploma es necesario que el empleado asista a las capacitaciones.

El facilitador y el asistente serán los responsables de la introducción a cada módulo todos los días del evento. El día que comience un módulo, el facilitador se encargará de llevar a cabo una dinámica de grupo entre los participantes, luego de terminada la introducción.

A media jornada, se dará un tiempo estimado como receso para los empleados, Una vez finalizado el receso, el facilitador deberá seguir impartiendo los temas, y al final de cada módulo los participantes resolverán un caso práctico relacionado con el tema en estudio, el cuál debe ser cada vez más complejo. Al final del último día del evento, se harán dos evaluaciones: del facilitador a los participantes y de los participantes a la capacitación. Seguidamente se realizará la clausura iniciando con palabras de felicitación a los participantes y luego se procederá a la entrega de los diplomas.

Presupuesto.

En la etapa de la planeación se hace necesario establecer un monto adecuado para los costos en los cuales se incurrirá para poner en marcha el plan de capacitación, por lo tanto se toman en cuenta los recursos humanos y materiales para llevarlo a cabo. A continuación se especifica el personal involucrado en dicha capacitación y los demás recursos necesarios:

Honorarios: Estimar la cantidad específica que se le otorgara al facilitador de INSAFORP.

Materiales papelería: lápiz, lapicero, borrador, papel bond, folder, cuadernillo, plumón, etc.

Gastos imprevistos: Para Gastos imprevistos se tendrá una Caja Chica de \$100, para cualquier déficit que se tenga en un momento inesperado.

Para poder hacer una mejor noción del costo del plan de capacitación se elabora un resumen significativo de los módulos y se detallan a continuación.

**PRESUPUESTO GENERAL PLAN DE CAPACITACIONES PARA INDES SAN MIGUEL**

| <b>RUBROS</b>                    | <b>MODULO I</b>  | <b>MODULO II</b> | <b>MODULO III</b> | <b>MODULO IV</b> | <b>MODULO V</b>  | <b>MODULO VI</b> | <b>TOTAL</b>      |
|----------------------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Honorarios                       | \$ 200.00        | \$ 200.00        | \$ 200.00         | \$ 200.00        | \$ 200.00        | \$200.00         | \$ 1,200.00       |
| Gastos de papelería y materiales | \$ 31.85         | \$ 31.85         | \$ 31.85          | \$ 31.85         | \$ 31.85         | \$ 31.85         | \$ 191.10         |
| Gastos de logística              | \$ 64.00         | \$ 64.00         | \$ 64.00          | \$ 64.00         | \$ 64.00         | \$ 64.00         | \$ 384.00         |
| Sub total                        | \$ 295.85        | \$ 295.85        | \$ 295.85         | \$ 295.85        | \$ 295.85        | \$ 295.85        | \$ 1775.10.95     |
| Gastos imprevistos               | \$ 100.00        | \$ 100.00        | \$ 100.00         | \$ 100.00        | \$ 100.00        | \$ 100.00        | \$ 600.00         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>\$ 681.70</b> | <b>\$ 681.70</b> | <b>\$ 681.70</b>  | <b>\$ 681.70</b> | <b>\$ 681.70</b> | <b>\$ 681.70</b> | <b>\$4,151.05</b> |

## CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA PLAN DE CAPACITACIONES PARA INDES SAN MIGUEL

| ACTIVIDAD                              | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Diagnostico de necesidades             |       |       |       |       |       |       |
| Marcar Objetivos                       |       |       |       |       |       |       |
| elección de Estrategias de Capacitacio |       |       |       |       |       |       |
| Definición de Normas y Politicas       |       |       |       |       |       |       |
| Metodo de Capacitacion                 |       |       |       |       |       |       |
| Diseño de modulos                      |       |       |       |       |       |       |
| Elaboracion de presupuesto             |       |       |       |       |       |       |
| <b>PROGRAMA</b>                        |       |       |       |       |       |       |
| Contratacion de facilitador            |       |       |       |       |       |       |
| Integracion de materiales y recursos   |       |       |       |       |       |       |
| Formacion de equipos de trabajo        |       |       |       |       |       |       |
| <b>EJECUCION DEL PROGRAMA</b>          |       |       |       |       |       |       |
| Modulo I                               |       |       |       |       |       |       |
| Modulo II                              |       |       |       |       |       |       |
| Modulo III                             |       |       |       |       |       |       |
| Modulo IV                              |       |       |       |       |       |       |
| Modulo V                               |       |       |       |       |       |       |
| Modulo VI                              |       |       |       |       |       |       |
| Modulo VII                             |       |       |       |       |       |       |
| <b>CONTROL DE PROGRAMA</b>             |       |       |       |       |       |       |
| Evaluacion dell curso                  |       |       |       |       |       |       |

## Organización de la Capacitación.

La etapa de organización es fundamental dentro de un plan de capacitación puesto que es aquí donde se establecen la coordinación, disposición de los recursos que se estarán implementando.

Para que dicha Capacitación se lleve a cabo de la mejor manera es necesario establecer una descripción del perfil del facilitador, la logística para la formación de grupos de trabajo y la integración de los materiales junto con los recursos humanos disponibles.

## Descripción del Perfil del Coordinador.

El perfil de los encargados de impartir una capacitación con todos los estándares de alta calidad son los siguientes:

- Ser profesional con formación académica en las áreas de las ciencias económicas y/o otras ciencias relacionadas a la temática a impartir.
- Conocimiento acerca de Recursos Humanos.
- Contar con experiencia profesional en desarrollo.
- Estar familiarizados con los conceptos de desarrollo humano.
- Tener experiencia, en el desarrollo de cursos, seminarios y talleres de capacitación con pruebas de éxito y de reconocimiento.
- Manejar técnicas e instrumentos de transferencia de conocimientos y de dinámica de procesos grupales.

## Integración de Recursos materiales.

La integración de los recursos es todo aquel material que estará disponible en cada uno de los módulos, a la vez según nuestro presupuesto presenta una inversión mínima para ponerlo en marcha, la integración se realizó de manera que se garantice la efectividad del programa dotándolo de recursos indispensables para comprender su contenido. A continuación se presenta un listado de cada uno de ellos:

- Lapiceros o Bolígrafos: elementos que permitirán al participante realizar anotación importante del contenido de la capacitación.
- Medios audiovisuales: Aquellos que faciliten el proceso de enseñanza y a la vez permite al instructor desarrollar temáticas de mayor comprensión; entre los medios audiovisuales más utilizados están: presentaciones y retroproyector
- Materiales didácticos: materiales necesarios para el desarrollo de los cursos para los participantes, dentro de los que se utilizarán están: folletos, copias, casos de revistas, plumones para pizarrón, transparencias, papel bond (tamaños carta y oficio), lápices y bolígrafos y Diplomas de Participación.
- Servicios de logística: en los cuales están refrigerios, alquiler de retroproyector.

## EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

La ejecución del plan tendrá una duración de 6 meses aproximadamente, este será supervisado y coordinado por el facilitador y el Gerente de Recursos Humanos, con el fin de realizarlas en el tiempo estipulado y que el participante logre sus objetivos propuestos.

### Desarrollo del Plan.

Para el desarrollo del plan de capacitaciones se tiene establecido dividirlo en siete módulos que contienen temáticas, actividades y dinámicas grupales los cuales ayudaran al mejoramiento del individuo y su competitividad dentro de la organización.

MODULO I “AUTOESTIMA Y TRABAJO EN EQUIPO”

MODULO II “RELACIONES INTERPERSONALES”

MODULO III “LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES”

MODULO IV “ADMINISTRACION Y ORGANIZACION”

MODULO V “CULTURA ORGANIZACIÓN”

MODULO V “GESTION DEL CAMBIO”

Para hacer efectivo cada uno de los módulos es necesario que el participante asista a cada una de las capacitaciones puesto que se tomara asistencia, además el Responsable deberá de estar informado de cada uno de los módulos y que se cumplan los objetivos propuestos por cada uno de los miembros.

Coordinación de Capacitación.

Consiste en el monitoreo permanente de la labor de cada uno de los participantes, como del instructor. La función del responsable incluye la prevención y solución de los inconvenientes que puedan presentarse en el desarrollo del y además de la cobertura de las necesidades.

Realizar una buena capacitación requiere de actividades como:

- 1- Elaborar una buena programación con sus respectivos horarios para cada módulo.
- 2- Velar por que las condiciones donde se impartirá la capacitación sea el adecuado.
- 3- Abastecimiento completo de todos los recursos materiales, didácticos y otros necesarios para el desarrollo de la capacitación.

#### **5.4.10 RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN.**

Con el fin de solucionar los problemas que ha presentado INDES San Miguel, y detectado las necesidades expuestas es recomendable desarrollar diferentes módulos para que cada uno de los empleados se sienta parte de la institución y a gusto en su área de trabajo, dichos módulos les servirán como medios impulsores para el desarrollo de sus objetivos, metas, habilidades y actitudes en cada una de sus áreas de trabajo.

Algunas recomendaciones son las siguientes:

- 1- Se debe realizar un diagnóstico de aptitudes y habilidades dos meses posteriores de haber recibido la capacitación para verificar si ha habido un cambio de conducta y de conocimientos.
- 2- Brindar seguimiento a los cursos de capacitación.

- 3- Cada uno del contenido expuesto a los empleados debe de ser un instrumento de conocimientos para cada uno de ellos.

### **3° FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: DIRECCION**

#### **LIDERAZGO**

En el Instituto Nacional de los Deportes INDES – San Miguel, se realizará un proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo para lograr objetivos, en particular, los objetivos de la organización. Es por esto que se deben de establecer la integración del personal en cada una de las áreas y necesidades que estos presenten con los de la organización.

En este sentido, cabe mencionar que el papel de un líder consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, además de cohesionar a los distintos individuos en un proyecto.

Para cumplir con estos propósitos, la personalidad del individuo que desempeña un papel de líder deberá poseer los tres componentes siguientes:

1. La capacidad de usar el poder con efectividad y responsablemente.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que les motiva en diferentes momentos y en diferentes situaciones; en este sentido el líder proporciona a sus seguidores los medios para satisfacer sus necesidades y deseos, a la vez que genera un ambiente organizacional que favorece e inhibe tales deseos y necesidades.
3. La capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus habilidades a un proyecto.

El Liderazgo que se maneja en el Instituto Nacional de los Deportes INDES - San Miguel es el siguiente:

- Liderazgo democrático

Dicho liderazgo participativo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.

Este tipo de líder se gana al equipo porque los empleados contribuyen en el proceso de decisión. Por tanto, los empleados suelen sentirse como parte de la compañía y de los cambios que puedan producirse en el instituto nacional de los deportes, mejorando su afiliación y compromiso, del mismo modo que su productividad y capacidad de innovación.

## **MOTIVACIÓN.**

La correcta administración requerirá de la creación y mantenimiento de un ambiente en el cual las personas trabajen juntas en grupos hacia el logro de objetivos comunes. La inclusión de factores de motivación en los roles organizacionales, la integración del personal y todo el proceso de dirigir a las personas se tiene que construir sobre la base del conocimiento de la motivación.

La motivación laboral se basará en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, ya que la presencia de los empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficioso, tanto para la institución que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral.

El Instituto Nacional de los Deportes INDES - San Miguel implementará técnicas y métodos para motivar al personal, como son los siguientes:

- Ofrecer un programa de compensación competitivo. Siendo el salario una de las características más importantes que los posibles nuevos empleados tiene

en cuenta. Además se considera la implementación de un plan de bonos 2 veces al año es un fuerte incentivo para que los empleados se queden.

- Proporcionar una serie de condiciones ventajosas. Los empleados son más propensos a quedarse en la Institución si reciben beneficios como atención médica excelente que se puede realizar mediante una alianza con un Hospital de la Ciudad De San Miguel, membresías en gimnasios, guarderías, programas de bienestar, etc. INDES será flexible con las vacaciones, días feriados, días de enfermedad o problemas personales, los beneficios pueden aumentar con la antigüedad, todo esto conduce a una mayor productividad y motivación.
- Se Fomenta un ambiente de trabajo positivo. La imaginación es el límite, pero algunas ideas incluyen la celebración de cumpleaños, brindarle la bienvenida de forma diferente a un nuevo empleado, que se sienta parte de una familia dentro de la institución, se pueden proporcionando ocasiones especiales, la celebración de competencias deportivas y celebrar los éxitos de la compañía o individuo. Además se incluirán actividades grupales de integración.
- Permite la flexibilidad. Muchos de tus empleados tienen obligaciones personales que tienen lugar durante la jornada de trabajo u otras necesidades que hacen que sea más fácil para ellos para trabajar en un horario de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.
- Se brindara a los empleados mejores herramientas y la capacitación para tener éxito. Unos trabajadores bien formados requieren menos supervisión y se sienten más confiados en sus roles. Asegúrate de que tu personal reciba capacitación permanente y otras oportunidades para el desarrollo, y van a estar motivados para lograrlas. Facilita el acceso a la tecnología actual y a las herramientas.

- Reconocer y recompensar a los empleados por su arduo trabajo y logros. Esto puede ser tan simple como el decir frases como "¡Buen trabajo!", "bien Hecho", pero otras técnicas incluyen entrega de premios y trofeos, regalos, establecer un lineamiento para el empleado que logre cumplir las metas, objetivos y expectativas en el mes. El reconocer a los empleados frente a sus compañeros de trabajo, e inspirará a otros a mejorar en ciertos aspectos y a la misma vez se estará fomentando una cultura organizacional trabajo en equipo.

## **COMUNICACIÓN**

Los tipos de comunicación que se practican en el Instituto Nacional de los Deportes INDES - San Miguel es el siguiente:

### **Comunicación grupal**

Ocurre cuando un conjunto de personas conforman una unidad prácticamente identificable y realizan transacciones de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus metas.

### **Comunicación Oral.**

A través de signos orales y palabras. Lenguaje, sonidos, parte expresiva, elemento vocal, intensidad, tono, estilo, fluidez.

### **Escrita:**

Mediante Exposición de las ideas, ortografía, sintaxis, calidad, "ideas principales, objetivos". Está representada por los signos o glifos, debe seguir los lineamientos de las reglas de lenguajes escrito como sintaxis y morfosintaxis.

Tiene como ventaja que la comunicación entre la persona que emite o escribe el mensaje y el que lo lee, no es interrumpida. El mensaje o idea puede revisarse, permite que se analice, reflexione y se corrija en determinado momento.

#### **4° FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: CONTROL**

El control en el Instituto Nacional de los Deportes INDES – San Miguel, se estará llevando a cabo mediante Informes trimestralmente, estudios de tiempo y de momento en cada una de las áreas involucradas.

La situación del Instituto Nacional de los Deportes INDES – San Miguel, está reflejada en el análisis FODA, para el caso del Control la institución debe de hacer una comparación entre lo que ya se tiene establecido contra la mejora brindada gracias a esta propuesta, es aquí donde se verá si la institución al usa cada una de las herramientas brindadas ha corregido cada una de las áreas afectadas, así mismo dando oportunidad a nuevos proyectos y nuevas formas de prosperar tanto para los clientes como para el área administrativa.

Brindar el seguimiento a cada uno de los módulos de capacitación, dicha verificación de seguimiento se realizara por medio de un instrumento:

- EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL POSTERIOR A SER CAPACITADO.

## BIBLIOGRAFIA.

Ley general de los deportes de El Salvador

Constitucion de la Republica de El Salvador.

Codigo de Trabajo de El Salvador.Ley general de los deportes de El Salvador

Metodologia de la investigación, Roberto Hernandez Sampieri. 5° Edicion.

Metodologia de la Investigacion, Cesar Augusto Bernal Torres 3° Edicion.

[http://deportes.about.com/od/Historia\\_del\\_deporte/a/Comite-Olimpico-Internacional.htm](http://deportes.about.com/od/Historia_del_deporte/a/Comite-Olimpico-Internacional.htm)

<http://www.paso-odepa.org/juegos-panamericanos.html> Fecha 27 de enero de 2017

<http://indes.gob.sv/historia/> Fecha 27 de enero de 2017

<http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-general-de-los-deportes-de-el-salvador> Fecha 6 de Diciembre de 2016, página 3.

<http://www.libertaddigital.com/organismos/comite-olimpico-internacional-coi/> 6 de febrero de 2017

[https://es.wikipedia.org/wiki/Juegos\\_Panamericanos](https://es.wikipedia.org/wiki/Juegos_Panamericanos) 6 de febrero de 2017

<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7457/2/659.2-R763d-CAPITULO%20I.pdf>  
6 de febrero de 2017

[https://prezi.com/gsf6v7zrxn\\_g/gestion-administrativa/](https://prezi.com/gsf6v7zrxn_g/gestion-administrativa/) Fecha 27 de enero de 2017

<http://taniamarcelabaquero.blogspot.com/> Fecha 27 de enero de 2017

<https://prezi.com/diruvizjzjpu/planeacion-administracion-por-objetivos/> Fecha 27 de enero de 2017

[http://html.rincondelvago.com/administracion-de-empresas\\_21.html](http://html.rincondelvago.com/administracion-de-empresas_21.html) Fecha 27 de enero de 2017

<http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml> Fecha 27 de enero de 2017

<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/adm/unidad6.pdf> Fecha 27 de enero de 2017

<http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados/iaap/3029-administracion-del-conocimiento-knowledge-management> Fecha 27 de enero de 2017

# **ANEXOS**

Anexo I

OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

| OBJETIVO   | HIPOTESIS   | IDENTIFICACION DE VARIABLES  | DEFINICION CONCEPTUAL   | DEFINICION OPERACIONAL  | INDICADORES  | UNIDADES DE ANALISIS                  |
|--|---|--|---|---|--|---------------------------------------|
| <p>GENERAL:<br/>Diseñar e Implementar un Plan de Gestión Administrativo para el Área de Recurso Humano del Instituto Nacional de Los Deportes INDES – San Miguel, el cual permitirá implementar actividades y fijar metas mediante el empleo eficiente de la planeación, organización, dirección y</p> | <p>GENERAL:<br/>Elaborar un Modelo de Gestión Administrativa que permita incrementar el capital Humano en el Instituto Nacional de los Deportes (INDES) de la Ciudad de San Miguel.</p> | <p><b>I<br/>N<br/>D<br/>E<br/>P<br/>E<br/>N<br/>D<br/>I<br/>E<br/>N<br/>T<br/>E</b></p> <p>Modelo Administrativo</p> | <p>consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada tarea para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos</p> | <p>procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, para su ejecución y evaluación</p> | <p>✓ Resumen ejecutivo<br/>✓ Análisis FODA<br/>✓ Segmentación<br/>✓ Formulación de Objetivos.<br/>✓ Estrategias de Modelos administrativos</p> | <p>Empleados De INDES, San Miguel</p> |
|  |   | <p><b>D<br/>E<br/>P<br/>E<br/>N<br/>D<br/>I<br/>E</b></p> <p>Incremento de capital humano</p>                        | <p>Consiste en el crecimiento humano, el valor potencial de la mayor capacidad productiva de un conjunto de individuos.</p>   | <p>Crecimiento en la asistencia de personal en institución alcanzando un aumento en el capital humano</p>   | <p>✓ Incremento en asistencia.<br/>✓ Mayor reconocimiento.<br/>✓ Aumento de practicantes</p>   |                                       |

|   |  |                      |                          |   |   |   |                                |
|---|--|----------------------|--------------------------|---|---|---|--------------------------------|
| control del Recurso Humano.   |  | <b>NTE</b>           |                          |   |   |   |                                |
| <b>1 ESPECIFICOS:</b><br>Elaborar un Diagnostico Situacional de cada una de las áreas administrativas que desarrolla el Instituto Nacional de los Deportes INDES. | <b>1 ESPECIFICOS :</b><br>Elaborar el Diagnostico de la Situación de cada una de las áreas administrativas que desarrolla el Instituto Nacional de los Deportes (INDES) filial San Miguel. | <b>INDEPENDIENTE</b> | Diagnostico Situacional. | Recopilación de información en lo que respecta a la empresa para analizarla de forma sistemática. | Conjunto de signos que sirven para fijar el carácter de circunstancias presentes en un momento            | <input checked="" type="checkbox"/> Nivel de información Administrativa<br><input checked="" type="checkbox"/> Nivel de información Internas en la Institución. | Empleados de INDES, San Miguel |
|   |  |                      | <b>DEPENDIENTE</b>       | Diseño de un Modelo Administrativo  | Desarrollo en función de estrategias de los elementos operativos necesarios que permitan la conclusión de | Ejecutar las estrategias que ayuden a la Institución y beneficien el área de recurso humano.  |                                |

|  |  |  |                            |  |   |   |                     |
|--|--|--|----------------------------|--|---|---|---------------------|
|  |  | <b>T<br/>E</b>   |                            | planes objetivos. y  |   | ✓ Monitoreo de gestiones.   |                     |
| <p><b>2 ESPECIFICOS:</b></p> <p>Planear las diferentes gestiones administrativas del área de recursos humanos.</p> | <p><b>2 ESPECIFICOS :</b></p> <p>Al elaborar el Diagnostico Situacional del departamento de Recurso Humano que influirá en el diseño de un Modelo Administrativo para que este sea eficiente</p> | <b>I<br/>N<br/>D<br/>E<br/>P<br/>E<br/>N<br/>D<br/>I<br/>E<br/>N<br/>T<br/>E</b> | Gestiones administrativas. | Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. | Gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en los grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. | <p>✓ Planear</p> <p>✓ Organizar a los empleados</p> <p>✓ Ejecutar lo planeado</p> <p>✓ Controlar que todo marche bien</p> | Empleados De INDES, |

|  |  |   |                              |  |  |   |            |
|--|--|---|------------------------------|--|--|---|------------|
|  |  | D<br>E<br>P<br>E<br>N<br>D<br>I<br>E<br>N<br>T<br>E           | Área de recursos humanos.    | al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización   | El objetivo básico es crear RR. HH. con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación</li> <li>✓ Tiempo promedio para alcanzar objetivos</li> <li>✓ Capacidades de los empleados</li> </ul> | San Miguel |
| <b>3 ESPECIFICOS:</b><br>Organizar las Áreas Administrativas de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes. | <b>3 ESPECIFICOS :</b><br>Organizar las Áreas Administrativas de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes, para mantener un mayor control del | I<br>N<br>D<br>E<br>P<br>E<br>N<br>D<br>I<br>E<br>N<br>T<br>E | Organización Administrativa. | Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo | Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Logro de metas.</li> <li>✓ Buena información</li> <li>✓ Identificar talento</li> </ul>                             |            |

|  |  |  |                          |  |   |   |                                |
|--|--|--|--------------------------|--|---|---|--------------------------------|
|  | capital humano del cual se conforma dicha institución.   | <b>D<br/>E<br/>P<br/>E<br/>N<br/>D<br/>I<br/>E<br/>N<br/>T<br/>E</b>             | Área de Recursos Humanos | al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización   | El objetivo básico es crear el área de RR. HH. con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación</li> <li>✓ Tiempo promedio para alcanzar objetivos</li> <li>✓ Capacidades de los empleados</li> </ul> | Empleados De INDES, San Miguel |
| <b>4 ESPECIFICOS:</b><br><br>Diseñar el Modelo de Gestión Administrativa del Instituto Nacional de los Deportes INDES – San Miguel | <b>4 ESPECIFICOS</b> :<br><br>Diseñar el Modelo de Gestión Administrativa del Instituto Nacional de los Deportes INDES – San Miguel, para mejorar su | <b>I<br/>N<br/>D<br/>E<br/>P<br/>E<br/>N<br/>D<br/>I<br/>E<br/>N<br/>T<br/>E</b> | Diseño                   | El diseño es un proceso de trabajo estructurado para crear objetos, imágenes o espacios, que también se utiliza con éxito para crear servicios y, más aún, para crear estrategias empresariales innovadoras. | Se trata de un proceso creativo enfocado a definir nuevos conceptos y a resolver de modo original problemas y limitaciones  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necesidades</li> <li>✓ Ineficiencia</li> <li>✓ Controlar el personal</li> <li>✓ limitantes</li> </ul>              | Empleados De INDES, San Miguel |

|  |                        |  |                                  |  |   |   |  |
|--|------------------------|--|----------------------------------|--|---|---|--|
|  | eficiencia y eficacia. | <b>D<br/>E<br/>P<br/>E<br/>N<br/>D<br/>I<br/>E<br/>N<br/>T<br/>E</b> | Modelo de Gestión Administrativa | supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar | Modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planear</li> <li>✓ organizar</li> <li>✓ ejecutar</li> <li>✓ controlar</li> </ul> |  |
|--|------------------------|--|----------------------------------|--|---|---|--|

## Anexo II

### ANALISIS FODA

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES   | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento por parte de personas.</li> <li>• Cuentan con diversidad de disciplinas deportivas.</li> <li>• Capacidad de fomentar atletas de alto rendimiento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco personal administrativo laborado.</li> <li>• Personal administrativo realiza diversas funciones deportivas.</li> <li>• No cuentan con procesos y controles.</li> <li>• Realizan trabajo empírico.</li> <li>• No cuentan con manuales administrativos.</li> <li>• No implementación de Mejora Continua.</li> <li>• Contratación de personal no idóneo para los puestos.</li> <li>• Falta de capacitación y desarrollo del personal.</li> <li>• Falta de integración de personas a planes y programas.</li> <li>• Indeterminación de las funciones de los empleados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia Laboral.</li> <li>• Implementación de nuevos sistemas y procesos.</li> <li>• Capacitar al personal que elabora en la empresa.</li> <li>• Actualización de las políticas de Recursos Humanos en la organización.</li> <li>• Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para nuestros colaboradores.</li> <li>• Contar con un departamento de Recursos Humanos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja competencia Laboral.</li> <li>• Falta de personal calificado.</li> <li>• Insensibilidad ante problemáticas de los empleados.</li> <li>• Los requisitos para optar a un puesto son muy escuetos.</li> <li>• Baja afluencia de personas que visitan INDES San Miguel.</li> </ul> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de rotación de personal</li><li>5.- Tecnología obsoleta</li><li>6.- Falta de motivación.</li><li>• No cuentan con los procesos de selección adecuados.</li><li>• Sistemas informáticos atrasados y lentos.</li><li>• No cuentan con un departamento de recursos humanos.</li></ul> |  |  |
|--|--|--|--|

## ANEXO III

### GLOSARIO

**ADMINISTRACION:** la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

**ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO (KNOWLEDGE MANAGEMENT):** consiste en el diseño, desarrollo e Implantación de la sistemática empresarial que garantiza el uso, desarrollo y Mantenimiento de los activos intangibles (personas, procesos, tecnología de información, marcas y patentes, estructura y cultura, etc.) que soportan las capacidades competitivas medulares del negocio.

**CONTROL:** es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

**Comité Olímpico Internacional (COI):** es un organismo encargado de promover el olimpismo en el mundo y coordinar las actividades del Movimiento Olímpico.

**DIRECCIÓN:** Por medio de la función dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocerlos papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

**ENFOQUE DE LOS RECURSOS HUMANOS:** En este enfoque menciona la relación entre jefes y trabajadores requiere de una profundidad y complejidad que permitan una mayor interrelación entre ambas partes, con el objetivo que se puedan alcanzar altos niveles de desempeño por los trabajadores a través del despliegue de sus conocimientos, su iniciativa y su creatividad.

**GESTIÓN EMPRESARIAL:** La gestión empresarial propone la necesidad de ser más competitivos en un entorno que plantea nuevos retos cada día y en donde el

conocimiento es un factor clave, es el aprendizaje a todos los niveles que incide tanto en las personas como en la arquitectura de la empresa, como ejes del cambio organizativo, buscando la adaptación y el desarrollo continuo de las empresas, para el logro de un éxito sostenido.

**GESTION ADMINISTRATIVA:** Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

**INDES:** El Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES) es la única institución estatal que se dedica a masificar el deporte en todo el país, el objetivo principal de su creación fue el de promover programas que tiendan al mejoramiento de los recursos técnicos para el buen desarrollo del deporte, recreación y educación física a nivel nacional.

**Juegos Panamericanos:** es un evento deportivo multidisciplinario en el que participan atletas de todos los países de América.

**ORGANIZACIÓN:** que es la identificación y clasificación de las actividades requeridas, La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

**PLANEACIÓN:** Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos. Requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

**RECURSO HUMANO:** es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

**TEORÍA CIENTÍFICA DE LA ADMINISTRACIÓN:** La creación de esta teoría y desarrollo inicial se le atribuye a Frederick W. Taylor, considerado “El padre de la administración científica”, con sus estudios y aplicaciones sobre la división de las tareas y sus componentes más simples, estudió los movimientos y el cronometraje de estos y los demás aspectos de la tarea, para determinar y exigir a los trabajadores el tiempo para la realización de la misma, la determinación de los mejores métodos de ejecución de acuerdo a sus experiencias y resultados obtenidos.

**TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN:** Las limitaciones de la teoría anterior son relacionadas con el aspecto humano, ya que lo consideraba en un plano inferior con relación a las máquinas, no sólo en cuanto a su tratamiento como ser humano, sino subvalorando la importancia que tiene en todo el proceso de producción o servicios. Esta situación motivó que otros pensadores entre ellos sociólogos y psicólogos realizaran estudios cuyos resultados introdujeron aspectos importantes sobre las relaciones humanas, sobre todo en cuanto a elementos sociales y psicológicos.

**TEORIA DE CONTINGENCIA:** Nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, buscaron confirmar si las organizaciones de tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad; los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización, la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo.

| Énfasis | Teorías Administrativas | Principales Enfoques. |
|---------|-------------------------|-----------------------|
|---------|-------------------------|-----------------------|

|                  |  |   |
|------------------|--|---|
| En las tareas    | Administración científica  | Racionalización del trabajo en el nivel operacional.  |
| En la estructura | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría clásica</li> <li>• Teoría neoclásica</li> <li>• Teoría de la Burocracia.</li> <li>• Teoría estructuralista</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización formal.</li> <li>• Principios generales de la administración.</li> <li>• Funciones del administrador.</li> <li>• Organización formal burocrática.</li> <li>• Racionalidad organizacional.</li> <li>• Múltiple enfoque:</li> <li>• Organización formal e informal.</li> <li>• Análisis intraorganizacional y análisis inteorganizacional.</li> </ul> |
| En las personas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de las relaciones humanas.</li> <li>• Teoría del comportamiento organizacional</li> <li>• Teoría del desarrollo organizacional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización informal.</li> <li>• Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.</li> <li>• Estilos de administración.</li> <li>• Teoría de las decisiones.</li> <li>• Integración de los objetivos organizacionales e individuales.</li> <li>• Cambio organizacional planeado.</li> <li>• Enfoque de sistema abierto.</li> </ul>                    |
| En el ambiente   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría estructuralista</li> <li>• Teoría neo-estructuralista</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis intraorganizacional y análisis ambiental.</li> <li>• Enfoque de sistema abierto.</li> </ul>   |
| En la tecnología | • Teoría de la contingencia  | • Administración de la Tecnología.  |

#### Anexo IV.

### SOLICITUD GENERAL DE ACCION FORMATIVA DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES INDES- SAN MIGUEL

| <b>I – DATOS GENERALES.</b>  |  |
|--|--|
| Nombre del colaborador   |  |
| Área o Departamento  |  |
| Puesto de trabajo  |  |
| Jefe Inmediato   |  |
| Gerente de Departamento  |  |
| <b>II DATOS DE LA ACCION FORMATIVA</b>   |  |
| Nombre de la acción formativa  |  |
| Días   |  |
| Fecha de Inicio  |  |
| Fecha de finalización  |  |
| Horario  |  |
| Inversión  |  |
|  |  |
| <b>Favor indicar como contribuirá esta capacitación en su área de trabajo y en su desarrollo Profesional</b> |  |
|  |  |

### III NORMAS BAJO LAS CUALES SE REGIRA EL PARTICIPANTE.

- Me comprometo a cumplir con el horario y asistir puntualmente al curso.
- Si por alguna razón me retiro del curso, tendré que enviar nota justificativa al departamento de Recursos Humanos, con el visto bueno de mi jefe inmediato.
- Cuando el departamento de Recursos Humanos lo determine necesario, seré agente multiplicador de los nuevos conocimientos adquiridos.
- En caso de retiro injustificado o bajo rendimiento en el proceso de mi formación, autorizo al departamento de Recursos Humanos a que se descuenta el valor correspondiente de dicha acción formativa.

## Anexo V

|   |  |   |
|---|--|---|
|    | <p>INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES INDES SAN MIGUEL</p> |  |
| <p>RECURSOS HUMANOS</p>   |  |   |
| <p>EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL POSTERIOR A SER CAPACITADO</p>  |  |   |
| <p>Título del puesto:</p>   |  | <p>Clave:</p>   |
| <p>1- ¿Ha sido capacitado por INDES en alguna ocasión?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>2- ¿Está de acuerdo que Los cursos de capacitación han sido eficaces para la realización de su trabajo?</p> <p>Estoy acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>3- Todos los dependientes, sin importar su puesto de trabajo ¿reciben capacitación?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>4- ¿Está de acuerdo que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?</p> <p>Estoy acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>5- ¿Está de acuerdo con recibir cursos de capacitación?</p> <p>Estoy acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> |  |   |

|   |                          |
|---|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo  | <input type="checkbox"/> |
| 6- ¿Los temas de capacitación han sido de interés para usted?   |                          |
| Estoy acuerdo   | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo   | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo   | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente en desacuerdo  | <input type="checkbox"/> |
| 7- ¿Cree usted que el recibir constante capacitación ayudara a su desempeño laboral dentro de la institución? |                          |
| Estoy acuerdo   | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo   | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo   | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente en desacuerdo  | <input type="checkbox"/> |
| 8- ¿La institución muestra interés para mi desarrollo personal?   |                          |
| Sí  | <input type="checkbox"/> |
| No  | <input type="checkbox"/> |
| 9- ¿Estaría dispuesto a que la institución contara con una evaluación de desempeño para cada área?            |                          |
| Estoy acuerdo   | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo   | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo   | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente en desacuerdo  | <input type="checkbox"/> |
| 10- ¿Posterior a las capacitaciones recibidas, la comunicación entre los demás departamentos ha sido fluida?  |                          |
| Estoy acuerdo   | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo   | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo   | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente en desacuerdo  | <input type="checkbox"/> |

11- ¿El flujo de información de mi área de trabajo es el adecuado?

Estoy acuerdo

Totalmente de acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

12- ¿Tus opiniones cuentan al momento de tomar decisiones?

Sí  No

13- ¿Qué tan satisfecho te sientes de formar parte de la institución?

Muy satisfecho

Muy insatisfecho

Medianamente satisfecho

14- ¿Estas satisfecho con las prestaciones que percibes?

Muy satisfecho

Muy insatisfecho

Medianamente satisfecho

15- ¿Está de acuerdo que la actitud de su superior le impulsa a trabajar más?

Estoy acuerdo

Totalmente de acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

16- ¿Recibe incentivos para realizar mi trabajo?

Sí  No

17- ¿Está de acuerdo que el ambiente de trabajo le motiva a trabajar?

Estoy acuerdo

Totalmente de acuerdo

|  |                          |                 |
|--|--------------------------|-----------------|
| En desacuerdo  | <input type="checkbox"/> |                 |
| Totalmente en desacuerdo   | <input type="checkbox"/> |                 |
| 18- ¿Está de acuerdo que su superior le apoya para mejorar su rendimiento?                       |                          |                 |
| Estoy acuerdo  | <input type="checkbox"/> |                 |
| Totalmente de acuerdo  | <input type="checkbox"/> |                 |
| En desacuerdo  | <input type="checkbox"/> |                 |
| Totalmente en desacuerdo   | <input type="checkbox"/> |                 |
| 19- ¿Está de acuerdo en que su encargado se preocupa por la superación laboral de los empleados? |                          |                 |
| Estoy acuerdo  | <input type="checkbox"/> |                 |
| Totalmente de acuerdo  | <input type="checkbox"/> |                 |
| En desacuerdo  | <input type="checkbox"/> |                 |
| Totalmente en desacuerdo   | <input type="checkbox"/> |                 |
| 20- ¿La empresa se preocupa por su bienestar?  |                          |                 |
| Estoy acuerdo  | <input type="checkbox"/> |                 |
| Totalmente de acuerdo  | <input type="checkbox"/> |                 |
| En desacuerdo  | <input type="checkbox"/> |                 |
| Totalmente en desacuerdo   | <input type="checkbox"/> |                 |
| <b>ELABORADO POR</b>   | <b>REVISOR</b>           | <b>AUTORIZO</b> |
| Grupo de Tesis   | Dinora Rosales           |                 |

## Anexo VI

### TEST PSICOLOGICO MOLTON DISC

Rasgos de personalidad medidos por el test DISC son:

Dominancia – D: Seguridad en sí mismo / individualista / desafiante / orientado a metas / crítico e impaciente con otros.

Influencia – I: extrovertido / generalmente hábil socialmente / disfruta las reuniones y relacionarse con las personas / optimista.

Estabilidad – S: paciente/ dispuesto a ayudar a otros / puede lidiar con la rutina /controlado/ calmado.

Concienczudas –C: Adaptable/ evita tomar riesgos / diplomático / se atiene a reglas y regulaciones.

Por favor indique su nombre \_\_\_\_\_

|    |   | Más                   | Menos                 |
|----|---|-----------------------|-----------------------|
| 1a | Las personas me respetan.                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1b | Tiendo a ser una persona amable.                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1c | Acepto a la vida como viene.                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1d | Las personas dicen que tengo una fuerte personalidad. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|    |  |                       |                       |
|----|--|-----------------------|-----------------------|
| 2a | Encuentro difícil relajarme              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2b | Tengo un círculo muy amplio de amigos.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2c | Siempre estoy listo para ayudar a otros. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2d | Me gusta comportarme correctamente.      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|    |  | Más                   | Menos                 |
|----|--|-----------------------|-----------------------|
| 3a | Tiendo a hacer lo que se me pide.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3b | Me gustan que las cosas estén limpias y ordenadas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3c | Las personas no pueden rebajarme.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3d | Disfruto haciendo cosas divertidas.                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|    |   |                       |                       |
|----|---|-----------------------|-----------------------|
| 4a | Respeto a mis mayores y a aquellas personas en autoridad. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4b | Siempre estoy dispuesto a tomar riesgos.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4c | Creo que las cosas resultarán bien.                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4d | Siempre estoy dispuesto a ayudar.                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|    |  | Más                   | Menos                 |
|----|--|-----------------------|-----------------------|
| 5a | Soy una persona limpia y ordenada.                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5b | Soy muy activo, tanto en el trabajo como en mis pasatiempos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5c | Soy una persona tranquila y calmada.                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5d | Generalmente hago las cosas a mi manera.                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|    |   |                       |                       |
|----|---|-----------------------|-----------------------|
| 6a | Estoy contento con la vida.             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6b | Confío en las personas.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6c | Me gusta la tranquilidad y el silencio. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6d | Tengo una actitud muy positiva.         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|    |  | Más                   | Menos                 |
|----|--|-----------------------|-----------------------|
| 7a | Tengo mucha fuerza de voluntad.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7b | Siempre pongo atención a lo que dicen los demás. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7c | Trato de ser servicial.                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7d | Estoy siempre contento.                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|    |   |                       |                       |
|----|---|-----------------------|-----------------------|
| 8a | Soy seguro de mí mismo.                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8b | Las personas dicen que soy una persona comprensiva. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8c | Tengo una actitud tolerante hacia la vida.          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8d | Expreso mis opiniones con seguridad.                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|    |   | Más                   | Menos                 |
|----|---|-----------------------|-----------------------|
| 9a | Nunca pierdo mi temperamento.                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9b | Me gusta que las cosas sean precisas y correctas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9c | Soy una persona muy segura de mí misma.           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9d | Disfruto de las bromas y chistes.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |  |                       |                       |
|-----|--|-----------------------|-----------------------|
| 10a | Mi comportamiento es bien disciplinado.    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10b | Las personas me ven como alguien amable.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10c | Estoy siempre en movimiento.               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10d | Persevero hasta que consigo lo que quiero. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |                                    | Más                   | Menos                 |
|-----|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 11a | Disfruto competir.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11b | No me tomo la vida muy seriamente. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11c | Siempre considero a los demás.     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11d | Soy una persona simpática.         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |   |                       |                       |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|
| 12a | Soy muy persuasivo.                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12b | Me veo a mí mismo como una persona calmada. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12c | Tengo una actitud de modestia.              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12d | Usualmente se me ocurren ideas originales.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |                                     | Más                   | Menos                 |
|-----|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 13a | Me gusta mucho ayudar a otros.      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13b | No me gusta tentar al destino.      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13c | No me rindo fácilmente.             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13d | Las personas disfrutan mi compañía. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

(Recuerde no existen respuestas "correctas" o "incorrectas" -  
se le pide que elija las respuestas que MÁS LE GUSTAN y aquellas que MENOS LE GUSTAN)

|     |                                      |                       |                       |
|-----|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 14a | Tiendo a ser una persona precavida.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14b | Soy una persona muy decidida.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14c | Soy bueno convenciendo a los demás.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14d | Usualmente soy una persona amigable. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |  | Más                   | Menos                 |
|-----|--|-----------------------|-----------------------|
| 15a | No me asusto fácilmente.                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15b | Las personas encuentran mi compañía estimulante. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15c | Siempre estoy dispuesto a seguir órdenes.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15d | Soy más bien una persona tímida.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |  |                       |                       |
|-----|--|-----------------------|-----------------------|
| 16a | Siempre estoy dispuesto a cambiar mis opiniones. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16b | Disfruto de una buena discusión.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16c | Soy una persona fácil de llevar.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16d | Siempre miro el lado positivo de la vida.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |   | Más                   | Menos                 |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|
| 17a | Soy una persona muy sociable.             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17b | Tengo bastante paciencia.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17c | Soy del tipo de personas auto-suficiente. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17d | Raramente alzo mi voz.                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |   |                       |                       |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|
| 18a | Siempre estoy listo y dispuesto.              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18b | Siempre estoy ansioso de probar cosas nuevas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18c | No me gustan las discusiones.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18d | Las personas me describen de espíritu alegre. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |  | Más                   | Menos                 |
|-----|--|-----------------------|-----------------------|
| 19a | Disfruto asumiendo un riesgo.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19b | Soy muy receptivo con las ideas de los demás.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19c | Siempre soy cortés y educado.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19d | Soy más bien una persona moderada que extrema. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |   |                       |                       |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|
| 20a | Soy un persona mas bien indulgente.     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20b | Soy una persona sensible.               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20c | Tengo mucha energía y vigor.            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20d | Me puedo mezclar en cualquier ambiente. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |  | Más                   | Menos                 |
|-----|--|-----------------------|-----------------------|
| 21a | Disfruto conversando con las personas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21b | Controlo mis emociones.                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21c | Soy muy convencional en mi apariencia. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21d | Tomo decisiones rápidamente.           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |  |                       |                       |
|-----|--|-----------------------|-----------------------|
| 22a | Tiendo a guardar mis emociones para mí mismo.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22b | La precisión es muy importante para mí.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22c | Me gusta decir lo que se me viene a la cabeza. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22d | Soy muy amigable.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |   | Más                   | Menos                 |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|
| 23a | Me gusta manejar las cosas con diplomacia.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23b | Soy una persona muy osada.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23c | A la mayoría de la personas les caigo bien. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23d | Me siento satisfecho con la vida.           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |   |                       |                       |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|
| 24a | Soy una persona obediente.                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24b | Siempre estoy dispuesto a intentarlo.     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24c | Lealtad es una de mis fortalezas.         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24d | Soy una persona atractiva para los demás. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |   | Más                   | Menos                 |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|
| 25a | Tiendo a ser del tipo de persona más bien agresiva. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25b | Me gusta divertirme y tengo mucha personalidad.     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25c | Las personas me ven como alguien fácil de conmovir. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25d | Soy más bien una persona tímida.                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |   |                       |                       |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|
| 26a | Soy bueno motivando a los demás             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26b | Paciencia es una de mis mayores fortalezas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26c | Soy cuidadoso en decir la frase correcta.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26d | Tengo un fuerte deseo de ganar.             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |   | Más                   | Menos                 |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|
| 27a | Soy una persona fácil de llevar.            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27b | Me da bastante satisfacción ayudar a otros. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27c | Siempre pienso las cosas muy bien.          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27d | Prefiero hacer las cosas ahora que después. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |  |                       |                       |
|-----|--|-----------------------|-----------------------|
| 28a | Soy bueno analizando situaciones.                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28b | Me vuelvo inquieto fácilmente.                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28c | Pienso cómo mis decisiones pueden afectar a otros.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28d | Las personas me ven como relajado y fácil de tratar. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Anexo VII

### SOLICITUD DE EMPLEO

Toda persona que aspire a presentar sus servicios laborales al Instituto Nacional De Los Deportes, INDES – San Miguel, presentar su solicitud anexando su Currículo Vitae y otros documentos requeridos según anexo. La presentación de estos documentos no implica compromiso con el o la interesado (a) por parte de la empresa. Favor de no dejar espacios sin contestar y llenarla con su puño y letra, caso contrario nos veremos obligados a no tomar en cuenta su solicitud.

#### INFORMACION PERSONAL

Nombre completo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Peso: \_\_\_\_ Estatura: \_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_ Tel Fijo: \_\_\_\_ Tel Celular: \_\_\_\_\_

Dirección:

\_\_\_\_\_

Departamento      Municipio      Colonia      Calle      No. Casa

Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ No. De DUI. \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_ Facebook: \_\_\_\_\_

|               |                  |                   |           |
|---------------|------------------|-------------------|-----------|
| NUMERO DE NIT | REGISTRO I.S.S.S | CLASE DE LICENCIA | AFP       |
| _____         | _____            | No. _____         | NUP _____ |

|                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| AREA A LA QUE APLICA | POSICION O PUESTO |
| _____                | _____             |

¿Por qué medio se enteró usted de la oportunidad de empleo?

\_\_\_\_\_

#### DATOS DE FAMILIARES PARA CONTRATO DE TRABAJO

Indicaciones: Es necesario que los datos proporcionados sean según DUI o partida de nacimiento de los beneficiarios.

| Parentesco | Nombre completo | Fecha de Nacimiento | Lugar de Trabajo o Estudio | Dirección de Residencia |
|------------|-----------------|---------------------|----------------------------|-------------------------|
| Padre      |                 |                     |                            |                         |
| Madre      |                 |                     |                            |                         |
| Cónyuge    |                 |                     |                            |                         |
| Hijo (a)   |                 |                     |                            |                         |
| Hijo (a)   |                 |                     |                            |                         |
| Hijo (a)   |                 |                     |                            |                         |

EN CASO DE EMERGENCIA NOTIFICAR A: \_\_\_\_\_

PARENTESCO: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_ DIRECCION: \_\_\_\_\_

## ESTUDIOS REALIZADOS

| Nivel          | Nombre de la institución | Años   |        | Título o Diploma |
|----------------|--------------------------|--------|--------|------------------|
|                |                          | Desde: | Hasta: |                  |
| Tercer ciclo   |                          | Desde: | Hasta: |                  |
| Bachillerato   |                          | Desde: | Hasta: | Opción           |
| Técnico        |                          | Desde: | Hasta: | Especialidad     |
| Universidad    |                          | Desde: | Hasta: | Carrera          |
| Otros estudios |                          | Desde: | Hasta: |                  |

Está estudiando actualmente Si \_\_\_ No \_\_\_ En que Institución \_\_\_\_\_

¿Qué año cursa? \_\_\_\_\_ Horario de estudio: \_\_\_\_\_

¿Ha solicitado trabajo en alguna filial del Instituto Nacional de Los Deportes INDES?  
Sí \_\_\_ No \_\_\_

¿Ha trabajado anteriormente en el Instituto Nacional de Los Deportes – INDES?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si es "SI", Área: \_\_\_\_\_ Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Motivo de Retiro: \_\_\_\_\_

## TRABAJOS ANTERIORES

| Empresa | Puesto | Desde<br>(Mes/Año) | Hasta<br>(Mes/Año) | Jefe<br>inmediato | Salario | Motivo de<br>retiro |
|---------|--------|--------------------|--------------------|-------------------|---------|---------------------|
|         |        |                    |                    |                   |         |                     |
|         |        |                    |                    |                   |         |                     |
|         |        |                    |                    |                   |         |                     |
|         |        |                    |                    |                   |         |                     |

## REFERENCIAS PERSONALES

No incluir parientes

| Nombre | Dirección | Trabajo | Teléfono |
|--------|-----------|---------|----------|
|        |           |         |          |
|        |           |         |          |
|        |           |         |          |
|        |           |         |          |

Si tiene parientes en la institución, mencione quienes son y en qué área trabajan:

\_\_\_\_\_

Documentación Anexa: Copia ampliada DUI, NIT, TARJETA DE I.S.S.S, AFP, Título de bachiller, Certificado de noveno grado  
Constancia de notas académicas, tres cartas de recomendación firmadas y sellas, copia de solvencia de la PNC y Copia de  
antecedentes penales

CERTIFICO QUE TODA LA INFORMACION PRESENTADA EN ESTA SOLICITUD ES VERDADERA Y AUTORIZO AL  
INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES INDES, PARA REALIZAR LAS INVESTIGACIONES PERTINENTES. LA FALTA  
DE VERACIDAD O ALTERACION DE LA INFORMACION SERA CAUSA DE RECHASO A ESTA SOLICITUD.

---

Lugar y Fecha donde lleno la solicitud

---

Firma del Solicitante

## Anexo VIII



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**Cuestionario dirigido a:** Empleados del Instituto Nacional de los Deportes  
INDES – San Miguel

**Objetivo:** Recopilar información de parte de los empleados sobre las actividades de la administración del Recurso Humano, que realizan en sus puestos de trabajo y la necesidad de tener información sistematizada que les ayude a minimizar el tiempo en el que desarrollan sus actividades.

**Pregunta N°1 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?**

Alternativas:

- A) Menos de 1 año B) 1-3 años C) 3-5 años D) 5-10 años E) Más de 10 años

**Pregunta N° 2 ¿Cuál es el cargo o puesto que desempeña en la institución?**

Alternativas:

- A) Asistente de la dirección B) Secretario C) Coordinador de deportes D) Servicios Varios E) Otros

**Pregunta N° 3 ¿Qué grado de satisfacción tiene usted dentro de la institución?**

Alternativas:

- A) Excelente B) Muy Bueno C) Bueno D) Regular E) Malo

**Pregunta N° 4 ¿Cómo califica usted la comunicación con sus superiores?**

Alternativas:

A) Excelente B) Muy bueno C) bueno D) Regular E) Malo

**Pregunta N° 5 ¿Le gustaría a usted ser capacitado?**

Alternativas:

A) Si B) No

**Pregunta N° 6 ¿En qué áreas le gustaría ser capacitado?**

Alternativas:

A) Trabajo en Equipo B) Atención al Usuario C) Organización Administrativa  
D) Todas las anteriores

**Pregunta N° 7 ¿Le proporciona la Institución a usted como empleado algún documento escrito que le explique cuáles son las actividades y como debe de realizarlas en su puesto de trabajo?**

Alternativas:

A) Si B) No

**Pregunta N° 8 ¿Cree usted que es indispensable que la institución cuente con una fuente de información que contenga los detalles de los procesos que se realizan?**

Alternativas:

A) Si B) No

**Pregunta N° 9 ¿Considera usted que cuenta con todos los conocimientos y experiencias necesaria para realizar su trabajo?**

Alternativas:

A) Si B) No C) Tal vez

**Pregunta N° 10 ¿Cuenta usted con reconocimientos por su excelente trabajo?**

Alternativas:

- A) Si                      B) No

**Pregunta N° 11 ¿Considera importante este trabajo para usted?**

Alternativas:

- A) Si                      B) No

**Pregunta N° 12 ¿Le gustaría compartir ese conocimiento y experiencia que usted posee?**

Alternativas:

- A) Si                      B) No

**Pregunta N° 13 ¿Estaría dispuesto a colaborar dando a conocer las actividades que realiza y como lo realiza para incorporar ese conocimiento a un documento?**

Alternativas:

- A) Si                      B) No

**Pregunta N° 14 ¿Tiene usted estabilidad laboral dentro de la institución?**

- A) Si                      B) No

**Pregunta N° 15 ¿Toman en cuenta la institución su buen desempeño para cuando existan otras plazas mejor remuneradas?**

Alternativas:

- A) Si                      B) No

**Pregunta N° 16 ¿Desde su punto de vista laboral considera que hay necesidad de cambiar la forma de realizar sus actividades?**

Alternativas:

- A) Si                      B) No

**Pregunta N° 17 ¿Para el desempeño de sus actividades cuenta con el equipo necesario para realizarlas?**

Alternativas:

- A) Si                      B) No

**Pregunta N° 18** ¿Lo evalúan periódicamente en el desempeño laboral?

Alternativas:

- A) Si                      B) No

**Pregunta N° 19** Desde su punto de vista ¿Cómo cree que está funcionando la Administración del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel?

Alternativas:

- A) Excelente                      B) Buena                      C) Regular                      D) Mala

**Pregunta N° 20** ¿Existe un verdadero control del Recurso Humano de la Institución?

Alternativas:

- A) Si                                      B) No                                      C) No Se

**Pregunta N° 21** ¿Desde su punto de vista ve la necesidad de crear un Departamento de Recurso Humano dentro del Instituto Nacional de los Deportes INDES San Miguel?

Alternativas:

- A) Si                                      B) No                                      C) No se

**Pregunta N° 22** ¿Qué áreas mejorarían dentro de la Institución con la existencia del Departamento de Recurso Humano?

Alternativas:

- A) Control de Personal B) Control de Permisos C) Las Capacitaciones D) Las comunicaciones Institucionales E) El Proceso de Contratación F) Todas las Anteriores.

**Pregunta N° 23** ¿Apoyaría usted al Departamento de Recursos Humano desde su puesto de trabajo?

Alternativas:

- A) Si                                      B) No                                      C) No Se

**Pregunta N° 24 ¿Cree usted que con un Departamento de Recursos Humanos Funcionando dentro de la Institución se vería beneficiado y más valorado como empleado?**

Alternativas:

A) Si

B) No

C) No Se

## Anexo IX



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura.*

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**Entrevista dirigida a la Encargada del Instituto Nacional de los Deportes, San Miguel.**

**Objetivo:** Determinar si la encargada del INDES – San Miguel tiene conocimientos básicos de la administración de las personas que laboran en la Institución, así como también identificar aspectos de desarrollo y administración laboral.

1. ¿Cuál es su función dentro de INDES?
2. ¿Qué aspectos maneja para la Administración de INDES?
3. ¿Desde cuándo asume la Dirección de INDES San Miguel?
4. ¿Posee grado Académico?
5. ¿Cómo Proporciona la Institución un acceso apropiado a la información relevante para sus empleados?
6. ¿Dentro de INDES cuál es el canal de comunicación que más se emplea?
7. ¿Sabemos que maneja un buzón de sugerencias? ¿Cómo funciona?
8. ¿Qué beneficios le trae a la institución?
9. ¿Se tienen proyectos para mejorar los canales de comunicación dentro de la Institución?
10. ¿Conoce cómo funciona la comunicación dentro de su Institución?
11. ¿Ha realizado alguna evaluación en este aspecto?

12. Sabemos de la existencia de un boletín informativo ¿Cuáles son sus ventajas?
13. ¿Qué información se maneja?
14. ¿Existe alguna manera en que se dé a conocer el reconocimiento del desempeño del personal?
15. ¿Se realizan eventos para promover el bienestar de los empleados y de sus familias?
16. ¿Cómo conocer las necesidades de los empleados respecto a que área capacitar?
17. ¿Cada cuánto tiempo programa capacitaciones para el personal?
18. ¿Puede recordar cuando fue la última capacitación que se le impartió al personal y sobre qué áreas se trató?
19. ¿Posee la Institución una estructura organizativa bien definida Administrativamente hablando?