

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Administración del Deporte  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Ciencias de la Educación Superior  
Mención: Planificación y Administración del Deporte**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS PARA  
EL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES  
DEL MUNICIPIO PEDRAZA DEL ESTADO BARINAS**

**Requisito parcial para optar al grado de  
*Magíster Scientiarum***

**Autora:** Lcda. Iris Torres

**C. I:** 8.133.546

**Tutora:** MsC Ana V. Tablante

**Barinas, Julio de 2009**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**Vicerrectorado de Planificación y  
Administración del Deporte**

**Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Ciencias de la Educación  
Superior**

**Mención: Planificación y Administración  
del Deporte**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS-  
ADMINISTRATIVOS PARA EL RECURSO  
HUMANO DEL INSTITUTO MUNICIPAL  
DE DEPORTES DEL MUNICIPIO  
PEDRAZA DEL ESTADO  
BARINAS**

**Autor:** Lcda. Iris Torres  
**Tutor:** MsC Ana V. Tablante

**Barinas, Julio de 2009**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto de grado, presentado por la Ciudadana: Lcda. Iris Torres, para optar al Título de Magíster en Ciencias de la Educación Superior, Mención Docencia Universitaria; cuyo Título tentativo es: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS PARA EL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DEL MUNICIPIO PEDRAZA DEL ESTADO BARINAS**, que acepto asesorar la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del dos mil \_\_\_\_\_.

---

Msc. Ana Tablante  
C.I. 6532885

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, Msc. Ana Tablante, cédula de identidad N° 6.532.885, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS PARA EL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DEL MUNICIPIO PEDRAZA DEL ESTADO BARINAS**, presentado por la ciudadana: Lcda. Iris Torres, para optar al Título de Magíster en Ciencias de la Educación Superior, Mención Planificación y Administración del Deporte, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del dos mil \_\_\_\_\_.

---

Msc. Ana Tablante  
C.I. 6532885

Fecha de Entrega: \_\_\_\_\_

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE CUADRO</b> .....	<b>pp.</b> vii
<b>ÍNDICE DE GRAFICO</b> .....	ix
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	xi
<b>DEDICATORIA</b> .....	xii
<b>RESUMEN</b> .....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
 <b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
General.....	9
Específicos.....	9
Justificación.....	10
 <b>II MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes.....	13
Bases Teóricas.....	16
Bases Legales.....	33
Definición de Términos.....	35
 <b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	37
Diseño de la Investigación.....	38
Población y Muestra.....	40
Procedimiento para la Selección de la Muestra.....	40
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	40
Confiabilidad del Instrumento.....	40
Validez del Instrumento.....	42
Tratamiento de los Datos.....	42
 <b>IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis del Diagnóstico.....	58
 <b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60

**VI DISEÑO DE LA PROPUESTA**

Presentación.....	62
Justificación.....	65
Objetivo de la Propuesta.....	67
General.....	67
Específicos.....	67
Importancia del Recurso Humano.....	68
Descripción del Manual.....	68
Descripción Básica del Cargo.....	69
Objetivo Estratégico del Cargo.....	69
Funciones Básica.....	70
<b>FUENTES CITADAS Y CONSULTADAS.....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>103</b>

## ÍNDICE DE CUADRO

CUADRO		pp.
1	Distribución del Personal del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza. Año 2007.....	39
2	¿El manual de Procedimientos es una herramienta necesaria para la ejecución del trabajo organizacional en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	43
3	¿Es el manual de Procedimientos es una herramienta que permite cubrir la necesidad organizacional dentro del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	44
4	¿Considera que su opinión en la elaboración de un manual de procedimiento es importante?.....	45
5	¿Cree que el trabajo basado en un manual de procedimientos mejorara la comunicación organizacional en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	46
6	¿Cree que el trabajo con la falta de un manual de procedimiento técnico-administrativo en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas, se considera?.....	47
7	¿El manual de Procedimientos le permitirá a la gerencia mejorar la estructura organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	48
8	¿Usted cree que el trabajo técnico-administrativo del gerente se aplicará con mayor facilidad con la implementación del manual de procedimientos en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	49
9	¿Cree que la aplicación del manual técnico-administrativo mejorará la estructura organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	50
10	¿Considera que el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas requiere de la aplicación de procedimientos técnicos- administrativos contenidos en el manual?.....	51
11	¿La falta del manual de procedimiento técnico-administrativo le provoca al gerente deficiencia en el desempeño laboral en el Instituto Municipal de Deportes	

	del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	52
12	¿Está usted de acuerdo que con la aplicación de un manual de procedimientos existe un cambio favorable en el funcionamiento organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	53
13	¿Cómo considera hasta ahora el trabajo sin la aplicación del manual de procedimiento en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	54
14	¿Considera que su cargo es importante para el desarrollo del deporte en la Institución Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	55
15	¿Le proporcionan información relacionadas con su competencia laboral dentro de la institución?.....	56
16	¿Considera usted que el gerente acepta sus sugerencias como aporte para la realización del manual de Procedimientos?.....	57

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO		PP.
1	¿El manual de Procedimientos es una herramienta necesaria para la ejecución del trabajo organizacional en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	43
2	¿Es el manual de Procedimientos es una herramienta que permite cubrir la necesidad organizacional dentro del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	44
3	¿Considera que su opinión en la elaboración de un manual de procedimiento es importante?.....	45
4	¿Cree que el trabajo basado en un manual de procedimientos mejorara la comunicación organizacional en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	46
5	¿Cree que el trabajo con la falta de un manual de procedimiento técnico-administrativo en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas, se considera?.....	47
6	¿El manual de Procedimientos le permitirá a la gerencia mejorar la estructura organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	48
7	¿Usted cree que el trabajo técnico-administrativo del gerente se aplicará con mayor facilidad con la implementación del manual de procedimientos en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	49
8	¿Cree que la aplicación del manual técnico-administrativo mejorará la estructura organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	50
9	¿Considera que el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas requiere de la aplicación de procedimientos técnicos- administrativos contenidos en el manual?.....	51
10	¿La falta del manual de procedimiento técnico-administrativo le provoca al gerente deficiencia en el desempeño laboral en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	52
11	¿Está usted de acuerdo que con la aplicación de un manual de procedimientos existe un cambio favorable	

	en el funcionamiento organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	53
12	¿Cómo considera hasta ahora el trabajo sin la aplicación del manual de procedimiento en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	54
13	¿Considera que su cargo es importante para el desarrollo del deporte en la Institución Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?.....	55
14	¿Le proporcionan información relacionadas con su competencia laboral dentro de la institución?.....	56
15	¿Considera usted que el gerente acepta sus sugerencias como aporte para la realización del manual de Procedimientos?.....	57

## AGRADECIMIENTO

Al momento de alcanzar una meta, se reconoce el mérito de aquellos que de una manera u otra, contribuyeron en ella. Sirva la oportunidad para expresar los más sinceros agradecimientos:

A la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Barinas, por darme la oportunidad de formarme y abrirme las puertas en esa casa de estudio.

A la Tutora de esta investigación MsC. Ana Victoria Tablante.

Al Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, en especial al ciudadano: Carlos Sierra y todo su personal por la colaboración prestada.

A los Profesores Henry Zambrano y Alberto Peroza, por sus atenciones, chistes entre otros.

A la Profesora Herminia Cáceres, por su colaboración en la redacción del presente trabajo.

También al señor: Antonio Castillo y Estefanía Torres, por colaborar conmigo durante toda la carrera, en cuanto al hospedaje.

A todos mis compañeros de estudios fueron inolvidables los momentos que compartimos.

Iris

Gracias.

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por permitirme seguir mis estudios y acompañarme en el trayecto de la carrera, dándome fortalezas, salud y sabiduría.

A mi Hijo: Enmanuel por su compañía.

A mi Hija: Zuleika, por tenerme paciencia y comprenderme por no tenerme a su lado los fines de semana.

A mi Esposo: Lázaro por su apoyo incondicional, ayudarme hacer realidad mi sueño.

A mi Tutora: querida amiga, Msc. Ana Victoria Tablante, por tenderme la mano en los momentos más difíciles.

A la Prof. Herminia: por la confianza depositada en mí.

Y de una manera especial a mis compañeros de carrera: José Nossa y Darwin Torres por su valiosa ayuda en el transitar de la carrera.

Y también a todos los profesores de postgrado de la UNELLEZ-Barinas y los profesores de Barquisimeto que de una u otra forma contribuyeron con mi aprendizaje. A todos gracias y que Dios los bendiga.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
MENCIÓN PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS PARA  
EL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES  
DEL MUNICIPIO PEDRAZA DEL ESTADO BARINAS

**Autora:** Lcda. Iris Torres  
**Tutora:** Msc. Ana Tablante  
**Lugar y Fecha:** Barinas, 2009

## RESUMEN

La finalidad del estudio se centra en diseñar un Manual de Procedimientos Técnicos-Administrativo para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, con el propósito de optimizar el funcionamiento organizacional. El estudio estuvo enmarcado en la modalidad de investigación documental y se apoyó en un Proyecto Factible. Como muestra se tomó al personal de la institución, es decir, sesenta y nueve (69), empleados (entrenadores, administrativos y coordinadores). Para obtener información, se seleccionó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. La validez del instrumento, se realizó a través de juicio de expertos y la confiabilidad con la aplicación de formulas estadísticas. Finalmente, se puede señalar que se requiere de la aplicación de un manual de procedimientos técnicos-administrativo para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas; en virtud que la institución muestra deficiencias y el clima organizacional se presenta en discordancia con la funcionabilidad del instituto para la optimización del trabajo que se realiza. Dentro de las recomendaciones cabe recalcar la importancia de manejar de manera adecuada el manual a través de procesos, formatos y normas de la institución, dado que esto le permitirá darle a los empleados una autonomía acorde con el cargo y sus responsabilidades e incorporar a todos los integrantes de la institución con el propósito de conocer el manejo del manual y derivar las líneas de mando.

**Palabras Claves:** Manual-Procedimientos Técnicos-Administrativos-Recurso Humano.

## **INTRODUCCIÓN**

En los actuales momentos cuando las personas tienen una acumulación de funciones y roles que cumplir, es necesario tener un elemento guiador para permitirle programarse en cada una de ellas, para ello se le recomienda que ejecute actividades organizativas y pueda cumplirlas sin llegar al fracaso.

De acuerdo a lo anterior, cabe señalar que toda organización debe manejar lineamientos para su funcionamiento, partiendo de allí se puede gerenciar, controlar, supervisar y evaluar la acciones que se desarrollan dentro de ella, de lo contrario las directrices no tendrán la calidad esperada y el trabajo se convertirá en una rutina provocadora de desmotivación, desgano, deficiencia y poca efectividad en el servicio que se presta.

Tal planteamiento se efectúa dada la necesidad presentada en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, dado que su planificación, organización, evaluación y control carece de parámetros establecidos en el orden institucional. En tal sentido, se puede mencionar que en la gerencia recae la responsabilidad de dirigir las actividades de las organizaciones para alcanzar sus metas. Cuando el gerente posea los lineamientos para trabajar con eficiencia y eficacia deberá cumplimiento con las normas, así ejecutará mejor su labor y actuación permitiéndole determinar el alcance de los objetivos apropiados.

Para ello, fue necesario trazarse una serie de objetivos que respondan a la necesidad evidenciada, se partió de un diagnóstico a través de la observación directa para conocer la necesidad existente como es la ausencia de un manual de procedimientos técnicos-administrativos para el Recurso Humano del Instituto en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas. Por otra parte, se determina la factibilidad técnica, social y legal; asimismo describir las funciones estructurales

organizacionales y lineamientos generales que se implementaran a través de Procedimientos técnico - administrativos; todo esto se propone en el diseño del Manual de Procedimientos Técnicos y Administrativos del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, para optimizar su funcionamiento organizacional, permitiendo abordar con sentido organizacional el funcionamiento de la institución.

En este apartado se describen las principales líneas de investigación de acuerdo con los objetivos de las mismas. La metodología utilizada se basó en el modelo de los problemas considerados, abordando su análisis y resolución mediante técnicas de optimización, el empleo intensivo de la simulación y la aplicación de metodologías que en situaciones complejas provocaron los efectos deseados por el investigador. En muchos de los casos los resultados de la investigación se concretan en el diseño y desarrollo de sistemas sencillos que implementan la metodología seleccionada para los problemas abordados.

Se tomó para el estudio el modelo de Proyecto Factible el cual comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

De acuerdo a los lineamientos generales de la investigación se puede señalar que el estudio quedó estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I; se localiza el Planteamiento del Problema, Formulación de los Objetivos Justificación del Estudio. Lo que reúne las características del desarrollo de la investigación.

El capítulo II: describe Revisión de la Bibliografía, Bases Teóricas, Fundamentación Legal, Definición de Términos y Cuadro de la Operacionalización de las variables.

En cuanto al capítulo III, se encuentra el Marco Metodológico el cual comprende: diseño del estudio, población, muestra, diseño de los instrumentos, así como la validez, confiabilidad de ellos, análisis e interpretación de los resultados.

El capítulo IV, trata los resultados de la investigación la aplicación de los instrumentos referidos al desarrollo del diagnóstico, donde se ofrecen los resultados de la muestra seleccionada, las conclusiones y recomendaciones del estudio.

El capítulo V: aquí se muestra la propuesta, que contempla la fase de evaluación de la factibilidad y se cierra: con las conclusiones centradas en recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El surgimiento de nuevas instituciones con distintos perfiles y alcances es una muestra de lo que ha permitido surgir al hombre para poder organizarse, así atender sus relaciones, necesidad de permanencia y trascendencia en el tiempo, dado que, es indispensable el trabajo en grupo para poder obtener beneficios y calidad productiva enfocado hacia la eficiencia y eficacia de la misma.

Por su parte Morales (2005), señala que la estructuración de una dirección de personal, departamento de recurso humano o administración de personal, se ha ido formando al compás de la evolución que experimentaban los problemas sociales de las instituciones y de acuerdo con el propio progreso de ellas.

En este sentido cabe destacar, que el desarrollo ha sido determinado por factores como la presión de las demandas reivindicativas de mejores condiciones de trabajo, la preocupación por la productividad como vía para obtener mayores beneficios y la intervención de los gobiernos en relación al trabajo por razones de orden político o social; pero también se destaca la importancia que tiene el funcionamiento de las instituciones en sus áreas de procedimiento tanto de orden técnico como administrativo; estos últimos son los que van a determinar hacia donde se dirige el funcionamiento de cada uno de los involucrados en el proceso; por eso, las instituciones requieren tener una guía para la orientación. No obstante, la carencia de una gerencia o patrones para la marcha de las empresas o instituciones producen efectos

nocivos en la organización, planificación y rendimiento del trabajo que se realiza.

En atención al planteamiento surge la necesidad de elaborar un manual enfocado en los elementos técnicos – administrativos que faciliten el trabajo organizativo a la gerencia del Instituto Municipal de Deporte del Municipio Pedraza del Estado Barinas, donde se ha observado que el funcionamiento no se está desarrollando en términos favorables para lograr una eficacia y eficiencia en cuanto al rendimiento en el campo laboral, tales como: respeto de las líneas de mando, la competencia de cada uno con relación a su labor, procesos de evaluación a cada uno de sus miembros y el desarrollo de políticas administrativas para optimizar la gestión gerencial, para darle el cumplimiento a los objetivos que tiene la organización, teniendo como responsabilidad promover el deporte irrumpiendo desfavorablemente cuando se deja de cumplir el trabajo interno de la institución.

Partiendo de lo antes mencionado, se puede decir que el Instituto Municipal de Deporte del Municipio Pedraza del Estado Barinas, presenta deficiencia en su sistema de líneas de mando, organización, planificación, evaluación y control, lo que conlleva a las actividades a desvirtuarse de su esencia como es el desarrollo del deporte y la preparación integral de los atletas de las diferentes disciplinas allí inmersas.

Es por ello, que los medios técnicos-administrativos son un producto de elementos favorables en el seno de la institución, en vista que en las observaciones se evidenció la necesidad de poner en práctica mecanismos útiles a todos los que realizan actividades laborales dentro de ella, lógicamente atendiendo parámetros presentes en la propuesta, con la finalidad de minimizar las deficiencias encontradas, acarreado escasa eficacia y eficiencia del trabajo que se tiene como perfil en la institución; de igual manera servirá de apoyo a quienes dirigen la organización en especial al gerente, el cual es pieza fundamental en el cumplimiento de las tareas por

lo que la carencia de un instrumento de organización técnicos-administrativos no permite canalizar las deficiencias y fallas que se le presenten.

Continuando con el orden de idea se menciona que las dificultades existentes en la institución son responsabilidad exclusiva del gerente, tales como: resolver, ejecutar y evaluar la gestión de cada uno de los involucrados en el proceso laboral de la organización, haciéndolo desde una perspectiva científica; de aquí la iniciativa de proporcionarle una herramienta que le permita la dirección del manejo de elementos técnicos-administrativos la cual estará sujeta a características de orden social económico y legal, es decir, poseer lineamientos para facilitarle a cada uno dirigir, su compromiso laboral y profesional.

De manera tal, que las organizaciones deben estructurar adecuadamente la forma de obtener, desarrollar, evaluar y conservar la cantidad y calidad de trabajadores de acuerdo a sus necesidades, con la finalidad de suministrar una fuerza laboral ecléctica y parámetros científicos. La eficiencia con la que debe operar una organización dependerá en gran medida de la manera en que su personal puede ser administrado y utilizado, entendiendo que para ellos, se requiere de medios en los cuales le permitan medir tal eficiencia.

De allí, la vital importancia que tienen los procedimientos técnicos-administrativos; tal planteamiento no escapa a la gerencia deportiva del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, puesto que, esta institución debe trabajar en función de dos vertientes; la primera el desarrollo de las áreas técnicas que involucran la acción de los trabajadores destacando sus funciones como la promoción del deporte y en especial la atención a los atletas; y la segunda, el área administrativa que enfoca las competencias de sus puestos de trabajos y la ubicación de las líneas de mando, entre otros.

La especialización funcional del trabajo en una organización implica que determinadas tareas deben ser ejecutadas por empleados asignados a ellas,

en este caso la gerencia tiene la responsabilidad de vigilar, controlar y supervisar las competencias de sus subalternos, para lo cual requiere del uso de un manual técnico – administrativo para permitirle responder de manera organizada y sistemática por todas y cada una de las actividades que se ejecutan dentro de la organización. “Tal configuración de tareas homogéneas dependerá del control gerencial, basadas en controles preestablecidos, es decir, desempeñadas en un tiempo y un lugar dado, mediante la utilización de técnicas apropiadas y el servicio de destreza personal”. (INCE, 1999, p.4).

El sistema de manejo de los procesos técnicos – administrativos aporta consideraciones en torno a los niveles de desempeño, dependiendo de sus aplicaciones, tal como, el grado de eficiencia en el desarrollo de un cargo y los elementos para diseñar los puestos referidos a los aspectos organizativos, externos e internos y del equilibrio dinámico entre ellos. Esto permite obtener dos propósitos: por una parte que los empleados conozcan las pautas objetivas para alcanzar, y le da a los gerentes un instrumento imparcial para el trabajo que se ejecute, mientras le facilita realizar la evaluación de todo su personal.

Chiavenato (1999), define la administración como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, al laborar o trabajando en grupos, puedan alcanzar con eficiencia metas seleccionadas. Las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control de funciones administrativas que van a permitir el desarrollado de las actividades que se involucran en la acción productiva.

El autor plantea que el surgimiento de las organizaciones trajo consigo una serie de actividades necesarias dentro de ellas para poder ejecutar su acción de control, planificación, ejecución, entre otras; que le permiten el desarrollo y desenvolvimiento de las actividades; no obstante, en ciertas ocasiones la inexistencia de estos sistemas pueden entorpecer la actividad del trabajo que se realiza. Para ello se han creado planes y programas que

permiten la especificación de las actividades de cada uno de los involucrados en la institución u organización.

En este caso se propone la elaboración de un manual de procedimientos técnicos-administrativo para el recurso humano que labora en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, con el propósito de optimizar el funcionamiento organizacional; puesto que, es una institución joven y hasta el momento carece de este instrumento para permitirle el conocimiento general y particular de su funcionamiento, administración y ejecución técnica; el cual lo hará de manera organizada, tomando en consideración el marco legal y las políticas de la institución.

Cuando se plantea la necesidad de un manual de procedimientos Técnicos-Administrativos se pretende facilitar a la institución una herramienta para su control, con la finalidad que el personal tenga conocimiento de sus actividades, funciones y responsabilidades dando afianzamiento al trabajo a ejecutar. No obstante, cabe señalar que toda institución debe partir de una filosofía de control, con el propósito de optimizar su rendimiento y fijar los criterios para los involucrados.

El planteamiento que se propone se efectúa tomando en consideración que los trabajadores del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, deben partir de una guía permitiéndole a cada uno tener definido su labor dentro de las acciones deportivas, significando una mejor atención, dado que cada uno seguirá las normas y patrones, proporcionándole al joven la información y preparación pertinente; así como el control de las actividades a ejecutar a favor del mismo, lo que permitiría activar acciones el trabajo administrativo, organizacional, de control, seguimiento, cumplimiento de metas y roles a favor de los deportista que en ciertas ocasiones no sabe dónde acudir para resolver sus situaciones de necesidad o de información.

De acuerdo al diagnóstico logrado por la investigadora se evidenció la carencia de directrices, puesto que la gerencia adolece de una herramienta

para guiar a los trabajadores y cada uno debe desempeñar actividades relacionadas con el deporte, lo que se describirá en el manual, tomando en consideración las necesidades del atleta y buen funcionamiento de la organización.

De acuerdo a esto surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo diagnosticar la necesidad de implementar un manual de procedimientos Técnicos – Administrativos? De igual manera ¿Por qué elaborar la factibilidad técnica, social, económica y legal de la implementación de un manual de procedimientos técnicos-administrativos para el recurso humano que se desempeña en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas? y finalmente ¿Para qué diseñar un manual de procedimientos técnicos-administrativos?

## **Objetivos de la Investigación**

### **General**

Proponer un Manual de Procedimientos Técnicos-Administrativo para el recurso humano del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, con el propósito de optimizar el funcionamiento organizacional.

### **Específicos**

Elaborar un diagnóstico de los procedimientos técnicos-administrativo utilizado por el recurso humano en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas.

Determinar la factibilidad técnica, social, económica y legal de un manual de procedimientos técnicos-administrativo que controle y evalúe el recurso humano del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas.

Diseñar un manual de procedimientos técnicos-administrativo para el recurso humano que labora en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas.

### **Justificación**

En la actualidad las instituciones, empresas u organizaciones no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor de interacción se puede lograr con la aplicación de mecanismos que permitan tener éxito dentro de la organización; puesto que en la actualidad, el mundo sufre transformaciones originado por la acumulación de capitales, los avances de investigación y desarrollo tecnológicos alcanzados por unos pocos países, sin embargo, estos últimos son cada vez más competitivos y exigentes.

Hurtado (2002), citando el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) señala que en estudios recientes se ha demostrado la clave para una operación rentable de una organización es el conocimiento de las necesidades a partir del diseño de políticas de funcionamiento del desempeño laboral y de la aplicación de sistemas organizacionales; tal como se evidenció a través del diagnóstico efectuado en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, donde la gestión técnico-administrativo adolece de una conducción bajo parámetros de equidad, continuidad, conocimiento de roles, crecimiento personal, entre otros; lo que entorpece la labor que se efectúa allí dentro; por el contrario se

quiere realizar el trabajo bajo la esencia de una institución, la cual no debe perder su filosofía para lograr los objetivos propuestos a cabalidad.

De aquí, cuando las personas tienen una acumulación de funciones y roles que cumplir, le es necesario tener un elemento para facilitarle su desempeño, recomendándose ejecutar actividades organizativas para cumplir con cada una sin llegar al fracaso, en este sentido, se puede señalar que el manual de procedimientos es una de las necesidades primordiales para la organización, dado que, esto le permite guiar las funciones, estructura, planificar en función de las metas de cada una de las actividades y políticas a quienes hacen vida dentro de esta.

Siguiendo este orden de ideas, cabe señalar que la implementación del manual de procedimientos técnicos-administrativos para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas; como un medio alternativo para planificar, ejecutar, controlar y evaluar acentuado en criterios tecno-científico en virtud que, en los actuales momentos sólo se trabaja bajo parámetros empíricos, sin tener una programación, ordenamiento y evaluación permanente en cuanto a los roles que tiene cada recursos humano dentro de la organización.

Por ello, se plantea la necesidad de emplear medios que permitan realizar el trabajo en los diferentes departamentos y coordinaciones de acuerdo a una nueva metodología científica, donde se pueda elaborar un manual para el trabajo dentro del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, partiendo de allí se propone diseñar una herramienta de procedimientos técnicos-administrativos para el recurso humano que labora los cuales comprenden el directivo, entrenadores empleados y obreros del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, con la finalidad de optimizar su funcionamiento organizacional, facilitando la actuación y proponer las directrices de dicha institución para la optimización de la labor del personal que allí se desempeña, la promoción del deporte y la formación integral de los atletas.

Con la aplicación de la normativa establecida en el manual de procedimientos técnicos-administrativo para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, se beneficiaran directa e indirectamente los que guarden relación con el mismo en el proceso de gestión de la institución; al director le permitirá accionar la educación del personal dentro de su rol específico; a los entrenadores le proporcionará la información que establecen sus funciones, a los empleados y obreros ocupar el cargo acorde a su perfil; con la finalidad de ubicar las líneas de mando y la ocupación laboral de cada uno; todo esto redundará en el mejoramiento de las actividades con los atletas, de igual forma a la comunidad del municipio en general, en virtud a la necesidad que tienen las instituciones de guiar sus actividades, apoyadas en su visión, misión, objetivos, cargo de los empleados, cada cual realizará las tareas que le corresponde de manera eficaz y eficiente.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes del Estudio**

Los antecedentes de la investigación, vienen a darle validez bibliográfica al estudio que se realiza, puesto que, los mismos permiten tener una idea de las investigaciones que se han realizado últimamente sirviendo de fundamentación a la presente, por ello a continuación se presentan los siguientes:

Por su lado, Contreras, (2000), en su investigación “Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recurso Humanos de la empresa Hierro Acero el Vigía” Estado Mérida en su tesis de grado cuya investigación de campo, resalta la necesidad de un área de evaluación del desempeño del personal en dicha empresa para mejorar significativamente la calidad de sus procesos y la importancia de una constante evaluación de sus miembros y de esta manera fortalecer las relaciones patronales con sus empleados.

Referida con la temática actual por que refleja que a través de la evaluación del desempeño se puede llegar a fortalecer las relaciones entre organización y empleados, la cual es indispensable para que surja dentro de la empresa un clima organizacional favorable y el cumplimiento de las metas de acuerdo a lo esperado.

Bollencillos (2000), en un estudio descriptivo de campo, denominado “La gerencia: una alternativa para la optimización de la actividad Laboral” investigación realizada en la población de Barquisimeto con una muestra de 235 trabajadores, concluyó que la empresa donde el gerente tiene dominio

de las circunstancias laborales, administrativas, técnicas y de relaciones humanas, posee un buen perfil para el funcionamiento de la empresa en optimas condiciones.

Para enfrentar el futuro que se avecina las organizaciones se deben transformar a través de una actitud diferente en los empleados, que parta de la integración solidaria, del sentido de innovación y colaboración, del cuidado de los recursos, del fomento de valores del trabajo en equipo, tales como la confianza y el compromiso. Esto puede lograrse a partir de un modelo para mejorar el desempeño.

En las organizaciones las personas no ven los problemas de la misma manera; las percepciones varían de acuerdo con las funciones y los rangos. Administrar recursos humanos no es solamente ganarse la aceptación, sino aprender con las personas y de las personas, y que los empleados aprendan directamente de la interacción del grupo con el gerente.

Castañuelas (2001), en su proyecto factible propone a una población de 859 participantes en la población de Maracay en un trabajo denominado "*Los recursos humanos el mejor estamento de la empresa*". Concluye que el recurso humano es el elemento indispensable para que en la empresa se desarrollen las actividades, pero, es necesario brindarle la mejor de las atenciones, es decir, atenderlo en su área laboral, de superación personal y reivindicaciones lo cual satisface su estadía dentro de la misma.

Los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes como son: desinterés, desmotivación, incumplimiento de roles, irresponsabilidad ausencia, entre otros; frente a su trabajo, puesto que no sólo se debe proporcionar una retribución económica por parte de la misma, sino también tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones, en virtud de no satisfacerlo su trabajo, sino solamente como medio para subsistir.

Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse con respecto a él y esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización. De ahí surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño, para conocer y medir la potencialidad, llevarla a aplicar totalmente la misma con la finalidad de ser más eficiente y productivo, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

Herra y Rodríguez. (2002), de la Universidad Autónoma de Centro América San José Costa Rica en su trabajo de grado titulado “Apreciación crítica de la evaluación del desempeño”, se utilizó un tipo de investigación documental y hace referencia que cuando un programa de evaluación del desempeño no se aplica con criterios bien definidos para su buen funcionamiento los resultados de la misma pueden llegar a consecuencias desfavorables para las organizaciones. La relación con la presente investigación es que refleja las razones porque puede fracasar la evaluación del desempeño, es decir, no existe un modelo que le permita al gerente realizar su trabajo de manera objetiva.

Borgoña (2003), en su estudio denominado “La gerencia y la actividad productiva de los empleados del Instituto Regional de Deportes del Estado Barinas” el cual realiza como trabajo de ascenso bajo una investigación acción y diseño de campo; donde concluye que la gerencia de dicho instituto permite el trabajo a término medio; no obstante, requiere de mayor atención a sus empleados en cuanto a las relaciones personales, donde es necesario incrementarlas para mejorar el rendimiento productivo de los mismos.

Las empresas son el resultado de las personas que las conforman y en particular de sus dirigentes. Son los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas las que finalmente determinan la competitividad de una

organización, para darle mayor confiabilidad de acuerdo al desempeño que ejerce cada uno dentro de la misma.

### **Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas**

El Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza; Estado Barinas, surge en septiembre de 1.998, con personalidad jurídica propia y patrimonio independiente, el cual se regirá por las disposiciones que adopten su ordenanza y reglamento que al efecto se dicte; por la Ley Orgánica de Régimen Municipal y demás disposiciones legales que le sean aplicables.

Surge de la iniciativa de la Alcaldía del Municipio Pedraza del Estado Barinas después de haber realizado un estudio diagnóstico de la problemática y necesidades existentes en el deporte decidiendo crear esta organización, es decir, formar toda la estructura administrativa adquiriendo los métodos de capacitación de personal; activando todas las disciplinas deportivas, aprovechando con esto la capacitación y selección de talentos deportivos e integrar a todo el Municipio Pedraza.

### **Bases Teóricas**

En la descripción de las bases teóricas se efectúa la revisión bibliográfica en los aspectos conceptuales, clasificaciones, tipos, formas aplicaciones entre otras, lo cual permite apoyar el trabajo de investigación que se efectúa a través de material bibliográfico, hemerográfico, entre otros, tomando para ello las siguientes exposiciones:

La generación y utilización eficaz del conocimiento constituye un factor de desarrollo económico de importancia creciente. Sin embargo, la sola existencia del conocimiento no garantiza la innovación. La capacidad de una

sociedad para incorporar la ciencia y la tecnología como factores dinámicos para su progreso depende de condiciones políticas, económicas y sociales que la ciencia misma no puede crear. La competitividad que se sustenta en la capacidad de generar y difundir el progreso técnico-competitividad estructural se caracteriza como un fenómeno cuya emergencia depende sistemáticamente de fenómenos de menor nivel que se generan como resultado del funcionamiento de los sistemas educativo, productivo, y de ciencia y tecnología, de las interrelaciones entre ellos, y de su interacción con el resto del sistema social.

En este trabajo se profundiza la caracterización de las condiciones estructurales que deben darse para la emergencia de la competitividad. Cuatro niveles de análisis de la estructura de la economía social -los niveles micro, meso, meta y macro- son considerados. La articulación orgánica y de orden estructural que debe darse entre los sistemas productivo, educativo, y de investigación y desarrollo se conceptualiza y “diseña” en el nivel meso, y se operacionaliza en el nivel micro.

Las acciones conjuntas en los niveles meso y micro son posibles gracias a condiciones adecuadas en los niveles macro y meta. Para cada uno de los niveles considerados se sugieren políticas y estrategias cuya operacionalización es necesaria para garantizar las relaciones de orden estructural que deben darse al interior de cada nivel, y entre niveles, en un esfuerzo por contribuir a la clarificación de la estructura organizacional requerida para viabilizar la innovación tecnológica.

Se propone una definición de economías desarrolladas, subdesarrolladas y en vías de desarrollo, como parte del marco de análisis de situaciones particulares a la luz del modelo propuesto. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

## Estructura Organizacional

Strategor: cita a Chiavenato (2001), cuando define “la estructura organizacional como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”. (p.56).

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible, sin embargo para ello se requiere que existan políticas y medio que permitan a cada uno conocer las competencias de sus servicios.

## Principios de una Organización

*Dentro de los aspectos de la organización se pueden evidenciar los siguientes principios:*

**Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

**Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

**La organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

**La organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

## **Estructura Organizativa Formal**

### ***Características***

Según Stoner (2001), considera las siguientes características en una estructura formal:

**Especialización:** forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.

**Coordinación y áreas de mando:** hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.

**Formalización:** grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

**Factores que determinan como es una estructura organizativa formal:**

**1. Tamaño:** empresa grande:

- \* Complejidad
- \* Burocracia / estructura organizativa más compleja.
- \* Especialización

**2. Tecnología:** la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.

**3. Entorno sectorial y social:** no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

## **Procesos Administrativos**

Chiavenato (1999), señala que los procesos administrativos puede aumentar significativamente el nivel de calidad en la gestión de sus expedientes. La actuación de (PA) se manifiesta en dos vertientes:

1.- Elaboración de manuales de procedimientos, diseño de impresos, sistematización de procedimientos administrativos, ayuda a la puesta en marcha de reformas administrativas, entre otros.

2.- Suministro de un completo sistema informático de gestión de expedientes.

Las organizaciones generan multitud de expedientes referido a una variedad de asuntos; en muchos casos son relativamente complejos y requieren bastantes trámites para su resolución. En los Procesos Administrativos (PA) se piensa que un manual de procedimientos, conjugado con un sistema informático para su gestión, puede aumentar significativamente la eficacia y calidad del servicio.

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración, es:

**1. La Planeación** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

**2. La Organización** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

**3. La Ejecución** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.

**4. El Control** de las actividades para que se conformen con los planes.

## **Gerencia**

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus

actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito.

Herra, y Rodríguez. (2002), cita a Chiavenato cuando hace mención que toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

### **Administración Gerencial**

Desde el punto de vista económico se advierte un acelerado cambio en la recomposición del entorno socio-económico basado en la generación de la riqueza, por lo tanto es necesario elaborar modelos o teorías aplicables para alcanzar con éxito el desarrollo del entorno empresarial, con el fin de que las organizaciones sean competitivas e innovadoras en sus sistemas productivos.

Para ello es necesario el empleo de los recursos humanos que son las piezas fundamentales del proceso de integración, de igual manera para el funcionamiento, dado que, si la empresa o institución no cuenta con ellos, el proceso no funciona de acuerdo a las necesidades de la empresa (Láscaris 2004).

### **Recurso Humano**

El factor humano habrá de estar relacionado con los cambios generados por la tecnología y por el medio industrial y organizacional implicando con ello la transformación de las operaciones en las organizaciones modernas para adaptarse al ritmo de la demanda laboral que

requiere la sociedad. Este aspecto tendrá la posibilidad de investigarse con mayor profundidad con el propósito de fortalecer las cualidades del factor humano para el impacto del desarrollo organizacional. (Láscaris 2004).

### **Finanzas**

Las organizaciones, ante la escasez de recursos, dependen del diseño de nuevos y efectivos instrumentos financieros, que se convierten en mecanismos indispensables para el desarrollo, sobre todo de la pequeña y mediana empresa, en los escenarios sociales como nuestro país, afectados por crisis económicas, financieras y sociales que impiden su adecuado desarrollo. (Láscaris 2004)

### **Mercadotecnia**

Los instrumentos de competitividad en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, están íntimamente ligados a los procesos de globalización y sin duda una de las herramientas para el éxito empresarial depende de la información relacionada con los mercados y su mecanismos de correlación con el medio, así como con el diseño de instrumentos para promover la competencia, rentabilidad y calidad del producto en un determinado mercado de bienes o servicios. (Láscaris 2004)

### **Producción**

Herra y Rodríguez (2002), cita a Chiavenato cuando dice que los avances tecnológicos impulsados por la innovación de los mercados competitivos, exigen a nuestro país incorporar una cultura basada en el control y la calidad de los procesos productivos y asumir nuevos retos para permanecer en los mercados, con el propósito de generar fuerza laboral en beneficio de la sociedad. De ahí la importancia de impulsar la investigación

aplicada a esta área de intervención del administrador en las diversas organizaciones.

### **Administración Educativa**

Los retos que sin duda impone a la sociedad una economía globalizadora, ponen de manifiesto la necesidad de actualizar los sistemas educativos, modernizando su estructura organizacional, gestionando modelos de calidad que permitan el liderazgo efectivo en todos los niveles de educación en nuestro país. La investigación en esta área de la administración impulsará sin duda el aprovechamiento que representa la educación como recurso de desarrollo social. (Herra y Rodríguez. 2002)

Los fenómenos económicos son fuente de diversas problemáticas que requieren de estudio, investigación y de proyectos de fortalecimiento a las unidades económicas que conforman la red social, como lo son las organizaciones, empresas, industria, instituciones de bienes y servicios que necesitan de nuevas estrategias para resolver los retos que los nuevos modelos económicos presentan.

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones venezolanas. Además, de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se consideró relevante estudiar la importancia de la

gestión del recurso humano en el avance de la tecnología. Causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura.

Katz y Kahn (1999), plantea que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

De acuerdo a lo anterior Bustillos (2005), comenta que las organizaciones venezolanas no escapan a esta realidad de cambio, con la adopción de nuevas tecnologías (Calidad de gestión, Reingeniería de procesos, Benchmarking, Outsourcing, entre otras) han visto excelentes resultados. Tal es el caso, de la industria petrolera que compite en los mercados internacionales. Es mucho lo que se debe seguir aprendiendo, manteniéndose en una permanente búsqueda de las mejores prácticas para poder competir. La cultura dentro de un proceso de cambio organizacional, la relaciona con la gerencia de recursos humanos, como estrategia competitiva, la cual debe brindar medios para optimizar la calidad productiva.

Una buena imagen vale más que mil palabras, es cierto sin lugar a dudas, para que la imagen sea cada vez más clara, no se diluya con el tiempo y pueda compartirse fácilmente entre los miembros de la empresa, es necesario que tanto directivos como supervisores y empleados a todos los niveles a lo ancho y largo de ella, sean capaces de exponerla en palabras sencillas, claras y precisas. Mientras menos palabras tengan que utilizar, mejor.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1999), plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización... (p. 439).

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

### **Importancia de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

Se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1999), cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de sub-culturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración.

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento

organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micromotivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

### **Valores Organizacionales**

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Láscaris, 2001).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas. Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

Algunos directivos consideran que conceptos universales como puntualidad, responsabilidad, compromiso con el trabajo, lealtad a la institución, etc. son características esenciales con las que deben contar los miembros del personal para que la organización logre su cometido, mientras que otros van más allá y consideran que además, deben contar con atributos adicionales como el deseo continuo por aprender, la voluntad de compartir

sus conocimientos con colegas y subordinados y el compromiso de poner a disposición de la institución toda su capacidad creativa e innovadora.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

### **Manual de Procedimiento**

Según Kenneth (2001), los manuales contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Por esto incluyen además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el manual se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitando las labores de auditoría, la evaluación, control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. El autor antes mencionado señala que los manuales de procedimientos tiene la siguiente importancia:

## **Utilidad**

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal dado que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirven para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.

Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Facilitan las labores de auditorias, evaluación del control interno y su evaluación.

Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Conformación de un Manual Técnico - Administrativo según Palma (2008), citando a Chiavenato

**a) Identificación**

Este documento debe incorporar la siguiente información:

Logotipo de la organización.

Nombre oficial de la organización.

Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.

Lugar y fecha de elaboración.

Número de revisión (en su caso).

Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

**b) Índice o Contenido**

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

**c) Prólogo y/o Introducción**

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

**d) Objetivos de los Procedimientos**

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se

está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

***e) Áreas de Aplicación y/o Alcance de los procedimientos***

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro-administrativos y procedimientos meso-administrativos o sectoriales.

***f) Responsables***

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

***g) Políticas o Normas de Operación***

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas. Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

### **h) Concepto (S)**

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del programa.

- *Procedimiento* (descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación).

- *Formulario de Impresos*. Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

**i) Diagramas de Flujo**. Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

**j) Glosario de Términos**. Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de

procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

- *Diseño del proyecto*. La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

### **Bases Legales**

Para darle connotación legal al estudio se considera la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en la Ley de Carrera Administrativa (2001), la cual establece en sus artículos las siguientes características relacionadas con el estudio que se realiza, para ello se citan los siguientes:

#### **Artículo 111**

Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la ley. El Estado garantizará la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna...

De acuerdo al artículo, estipula el derecho que tienen todas las personas para ejercitarse a través de la actividad deportiva, sin más

limitaciones que las que él posea, lo cual es indicativo que el estado será protector de dicha práctica. De igual forma se apoyará el deporte y no habrá discriminación por ninguna circunstancias.

### **Artículo 169**

La organización de los Municipios y demás entidades locales se regirá por esta Constitución, por las normas que para desarrollar los principios constitucionales establezcan las leyes orgánicas nacionales, y por las disposiciones legales que en conformidad con aquellas dicten los Estados. ...

Al trabajar con los elementos organizativos se toman en consideración los siguientes aspectos los cuales son expuesto en el artículo, cuando señala que: los tienen su Fundamentación basada en la constitución, lo cual hace que su organización este sujeta a las disposiciones de la siguiente ley y de allí las que se derivan.

En la Ley de Carrera Administrativa hace mención a:

### **Artículo 15**

Los órganos y entes de la Administración Pública se crean, modifican y suprimen por los titulares de la potestad organizativa, conforme a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley.

Tendrá el carácter de ente toda organización administrativa descentralizada funcionalmente con personalidad jurídica propia distinta de la República, de los estados, de los distritos metropolitanos y de los municipios.

Son órganos las unidades administrativas de la República, los estados, los distritos metropolitanos y entes públicos a las que se les atribuyan funciones que tengan efectos jurídicos frente a terceros, o cuya actuación tenga carácter preceptivo.

En este caso se plantea la distribución que debe tener el estado para la ejecución de sus funciones las cuales estarán previstas en la ley y donde se

busca en mejor funcionamiento. Siendo necesario a la organización de la institución.

### **Artículo 18**

El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Las instituciones como tal tienen la obligación de asumir todo lo relacionado con sus funciones de allí la importancia de utilizar medios y recursos que permitan el buen funcionamiento. Estableciendo la evaluación y control de la actuación de los mismos.

### **Definición de Términos**

**Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

**Cultura** es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. Determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas.

**Cultura organizacional:** sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

**Gerencia:** es responsable del éxito o no de una empresa que indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

**Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos, bien sea individual o por el trabajo en equipo.

**Humano:** relativo al hombre o propio de él; el cual desempeña funciones dentro de la vida y luego rol dentro de las organizaciones.

**Manual:** es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

**Mercado Global:** Una primera observación: no confunda “ventas en el exterior”, “empresas multinacionales”, “comercialización a nivel internacional” o, incluso, “a nivel mundial”, con el concepto de mercado global. El concepto de mercado global es para referirse muy específicamente a la situación de algunos mercados internacionales en los que se producían ciertas condiciones muy particulares; en especial: Homogeneización de los mercados locales de los diferentes países (los diferentes mercados nacionales son iguales entre sí en términos de necesidades, deseos, expectativas; no existen diferencias entre uno y otro).

**Procedimientos:** permite seguir tanto las grandes etapas del proceso de toma de decisiones.

**Programa:** es la selección de los requerimientos para proporcionar una información bien sea de índole académica, familiar u organizacional.

**Programa de Procedimientos:** es definida como el grupo que comprende las cuentas que registran las inversiones en acciones, cuotas o partes de interés social, títulos valores, papeles comerciales o cualquier otro documento negociable adquirido por el ente económico con carácter temporal o permanente, con la finalidad de mantener una reserva secundaria de liquidez, entre otras

**Recursos Humanos:** de una organización es su nervio vital. Una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

El presente estudio se enmarcó en la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación documental, la cual depende esencialmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento.

Por ello, esto permitió diseñar un Manual de Procedimientos de aspectos Técnicos y Administrativos para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas para optimizar su funcionamiento organizacional. El estudio utilizó como estrategia la investigación de campo, porque los datos serán recogidos directamente de la realidad del objeto de estudio. En la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (*idem*), al referirse a los estudios de campo, dice: “Los datos de interés, son recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigación de datos originales o primarios”. (p. 5).

De igual manera se apoyó en un estudio de Proyecto Factible el cual se define como:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades... (p. 16).

## **Diseño de la Investigación**

Por otra parte, cabe destacar que el diseño se fundamentó en un Proyecto Factible comprendiendo las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto.

Dentro de la modalidad de proyecto factible, de acuerdo a Arias (2002) existen (3) fases:

***Metodología para la Fase de elección de la Necesidad***, que contiene:

(a) Propósito, realizar un diagnóstico para detectar las necesidades; b) Estrategia: (Investigación de campo, Investigación documental); (c) Sujetos participantes; (d) Técnicas a utilizar, enmarcadas en una encuesta o cuestionario, entrevista, análisis de contenido; (e) Procedimiento, ¿cuáles pasos se espera cumplir?, (f) Análisis de los datos, señale que procedimiento va a utilizar y como se va a analizar los datos.

***Metodología para la fase de Elaboración la Propuesta:*** (a) Propósito, a partir de un diagnóstico, elaborar un manual para optimizar el clima laboral; (b) Estrategia: (¿trabajo individual?, ¿Trabajo grupal? ¿Ambas?);” (c) Sujetos participantes (quienes van a participar en la elaboración de la propuesta; (d) Técnicas a utilizar (si el proceso va a ser grupal); (e) Procedimiento, ¿cuáles pasos se espera seguir?, (f) Análisis de los datos.

***Metodología para la Fase de Evaluación de la Factibilidad:*** (a) Propósito, determinar la factibilidad (viabilidad) de la propuesta a elaborar; (b) Estrategia: (tomando en cuenta que la factibilidad puede contemplar la factibilidad social y legal); (c) Sujetos participantes (quienes van a participar

en la factibilidad); (d) Técnicas a utilizar (¿que técnicas se van a utilizar? ¿Expertos?, Posibles usuarios; (e) Procedimiento, ¿cuáles pasos se espera seguir?, (f) Análisis de los datos (¿si es el caso y necesita tomar decisiones, como va a analizar los datos? (p. 63).

### **Población y Muestra**

Morales (2001), define la población o universo como “el conjunto para el cual fueron válidas las conclusiones que se obtengan, de los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”. (p. 17). La población a estudiar, la conformaron: treinta y siete (37) entrenadores; coordinadores y personal administrativos que suman un total de treinta y dos (32) trabajadores, es decir, para un total de sesenta y nueve (69) dentro de la institución en cuanto al personal.

Se tomó esta población total por considerarla pertinente para el estudio, para ello se utilizó un cuestionario que permitió recoger la necesidad, lo cual dió origen a la propuesta que se efectúa y se requiere para solventar las dificultades encontradas.

#### **Cuadro 1**

##### **Distribución del Personal del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza. Año 2007.**

<b>Nº EMPLEADOS</b>	<b>NOMBRE DEL ÁREA DE TRABAJO</b>
37	Entrenadores
5	Personal de Limpieza
6	Administrativo
17	Coordinadores de Deportes
1	Subdirector
2	Conductores
1	Médico
<b>69</b>	

**Fuente:** *El Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas. 2008.*

### **Procedimiento para la Selección de la Muestra**

La muestra, es definida como: “Un subconjunto representativo de un universo o población” Fernández Baptista y Fernández (p. 54). Para ello se tomó los sesenta y nueve (69), empleados (entrenadores, administrativos y coordinadores), se utilizó esta población por considerarlo proporcional al trabajo que se quiere plantear.

El tratamiento para la muestra se realizó de una manera libre, puesto que, todos fueron seleccionados para la aplicación del instrumento, donde los resultados dieron la base para la realización de la propuesta; la misma estuvo basada en la necesidad que tienen todos los involucrados en el proceso educativo de dicha institución. En este caso el estudio se realizó con los trabajadores del instituto incluyendo al director, puesto que, para el estudio los atletas no se consideran como muestra.

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Para obtener información, se seleccionó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Pardinás (1999), lo define como: “un método para obtener información de manera clara y precisa donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde la información reporta respuesta”. (p.75). En tal sentido, se elaboró un cuestionarios; para el personal contentivo de quince (15) ítems. La validez del instrumento, se realizó a través del juicio de expertos y la confiabilidad con la aplicación de formulas estadísticas.

### **Confiabilidad del Instrumento**

De acuerdo a Hernández Sampieri (2003), la confiabilidad de un Instrumento consiste en la verificación del constructo del mismo. En este

caso, el instrumento aplicado para esta investigación, un modelo tipo escala Likert, se le aplicó un estadístico conocido con el nombre de Alpha de Crombach, por ser el que mide este tipo de Instrumento.

Las respuestas emitidas por la muestra se tabularon y se procesaron de la siguiente manera: se determinaron los valores correspondientes a los sujetos que respondieron correctamente cada pregunta ( $p_i$ ). A estos se les calculó la proporción. Luego se debe calcular la proporción de aquellos sujetos que respondieron mal la pregunta ( $q_i$ ). La proporción de los que respondieron mal el ítem se calcula dividiendo estos entre el total de sujetos.

La fórmula usada para obtener la confiabilidad se detalla a continuación:

$$\alpha = K/K-1[1- \sum S^2x/ (Sx)^2]$$

Donde:

K= Números de ítems

$\sum S^2x$ = sumatoria de las varianzas de los ítems

$(Sx)^2$ = es igual a la varianza de toda la escala

Aplicando la fórmula se tiene.

$$\alpha = 15/15-1[1- 3,23/10,84]$$

$$\alpha = 0.75$$

Este valor de acuerdo a lo que plantea Sampiere (1998), significa que el instrumento posee una alta confiabilidad, por lo que su contenido tiene un alta nivel de consistencia interna.

Luego de aplicar la formula (ver cuadro anexo C), se obtuvo el siguiente resultado de la confiabilidad  $R=1,1 (0,72) = R=0,79$

Estos valores indican que los instrumentos poseen una alta confiabilidad, en cuanto a la consistencia interna.

### **Validez del Instrumento**

La validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir, la misma se relaciona con la construcción de los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos, los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica, por ello fue necesario llevarlo a expertos, a través de una comunicación dirigida a profesionales del área deportiva, para que realizaran las observaciones y correcciones pertinentes. La prueba piloto se tomaron y eso 10 individuos a la cual se le aplicó por primera vez el instrumento y luego a la muestra total.

### **Tratamiento de los Datos**

Para el tratamiento de los datos, los mismos fueron llevados a cuadros descriptivos teniendo en él un análisis de cada uno de los ítems con frecuencia absoluta y su respectivo razonamiento estadístico, es decir, su porcentaje que luego se llevó a gráficos circulares y con un análisis cuali-cuantitativo, donde presenta los resultados de las respuestas emitidas por la muestra, la cual es determinante para la elaboración de la propuesta.

## Análisis de los Resultados

### Instrumento Aplicado al Personal del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas

#### Cuadro 2

1. ¿El manual de Procedimientos es una herramienta necesaria para la ejecución del trabajo organizacional en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
De acuerdo	69	100
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

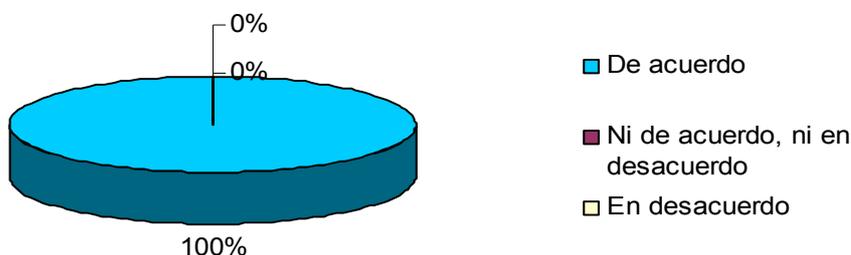


Gráfico 1: ¿El manual de Procedimientos es una herramienta necesaria para la ejecución del trabajo organizacional en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

El personal que labora en el Instituto Municipal de Deporte del Municipio Pedraza del Estado Barinas, en un 100% respondió que están de acuerdo que se realice un manual de procedimiento, siendo una herramienta necesaria para la ejecución del trabajo dentro de la organización y así mejorar la calidad del desempeño laboral, dentro del instituto.

### Cuadro 3

2. ¿Es el manual de Procedimientos una herramienta que permite cubrir la necesidad organizacional dentro del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
Siempre	49	71
Algunas Veces	20	29
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

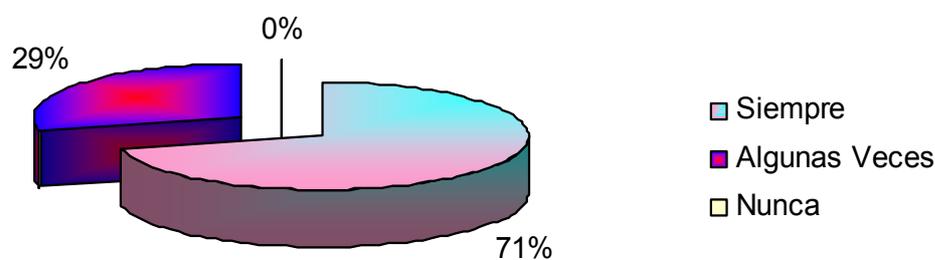


Gráfico 2: ¿Es el manual de Procedimientos es una herramienta que permite cubrir la necesidad organizacional dentro del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

El 71% de los trabajadores encuestados mencionaron siempre considerando que un manual de procedimientos vendría a cubrir la necesidad organizacional en el instituto, donde se hace necesario implementar el desarrollo gerencial y líneas de mando para mejorar el desempeño de los empleados dentro de la institución, mientras un 29% respondió que algunas veces consideran pertinente la ejecución de los procedimientos, sin embargo se puede señalar que vendría a cubrir la necesidad organizacional para el instituto, encontrando de acuerdo a las observaciones un personal poco motivado a los cambios y enfrentarse con una realidad que hoy día se encuentra en la mayoría una de las organizaciones eficaces.

## Cuadro 4

3. ¿Considera que su opinión en la elaboración de un manual de procedimiento es importante?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
Siempre	69	100
Algunas Veces	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

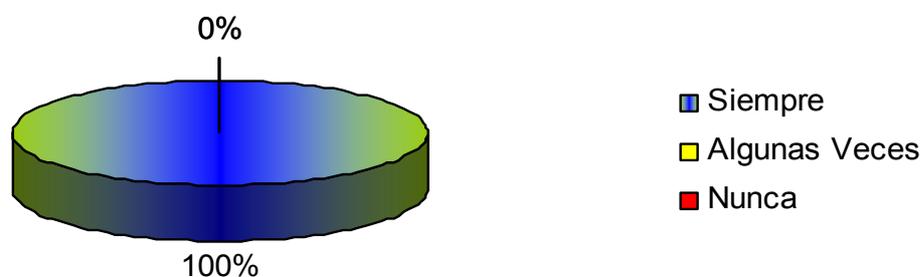


Gráfico 3: ¿Considera que su opinión en la elaboración de un manual de procedimiento es importante?

Los empleados del instituto en un 100% respondieron que siempre se consideran que su opinión en la elaboración de un manual de procedimiento es importante, puesto son ellos quienes tienen la necesidad sentida y pueden considerar su criterio.

## Cuadro 5

4. ¿Cree que el trabajo basado en un manual de procedimientos mejorará la comunicación organizacional en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
Siempre	69	100
Algunas Veces	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

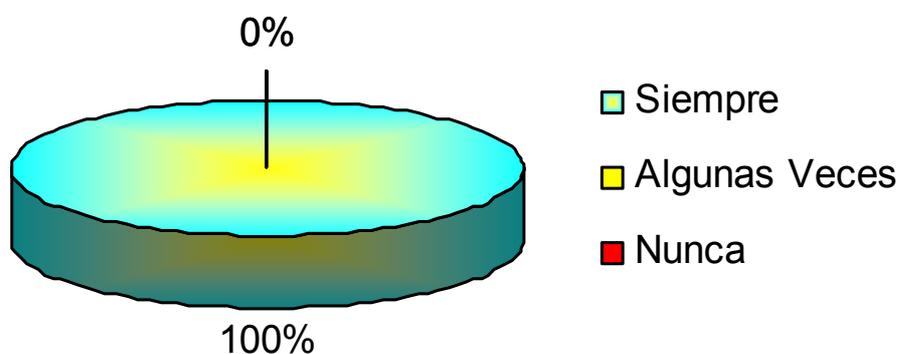


Gráfico 4: ¿Cree que el trabajo basado en un manual de procedimientos mejorara la comunicación organizacional en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

El 100% de los empleados encuestados expresaron siempre que el trabajo bajo las normas establecidas en un manual de procedimiento mejorará la comunicación organización en el instituto, siendo importante implementar las estrategias planteadas en el manual para facilitar el funcionamiento en el instituto, y así cumplir con los requerimientos establecidos.

## Cuadro 6

5. ¿Cree que el trabajo sin un manual de procedimiento técnico-administrativo en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas, se considera?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
Excelente	0	0
Bueno	19	28
Deficiente	50	72
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

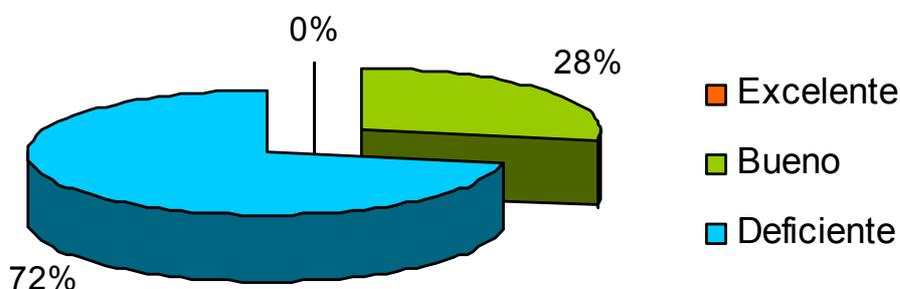


Gráfico 5: ¿Cree que el trabajo sin de un manual de procedimiento técnico-administrativo en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas, se considera?

El personal que trabaja en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, evidencia que un setenta y dos por ciento (72%) considera deficiente el trabajo con la falta de un manual de procedimiento técnico-administrativo en el instituto, mientras que veintiocho por ciento (28%) restante da respuesta que hasta ahora se ha sido bueno el trabajo, sin embargo la respuesta de la mayoría entra en contra posición con la opinión en cuanto a la necesidad existente.

## Cuadro 7

6. ¿El manual de Procedimientos le permitirá a la gerencia mejorar la estructura organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
Siempre	69	100
Algunas Veces	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

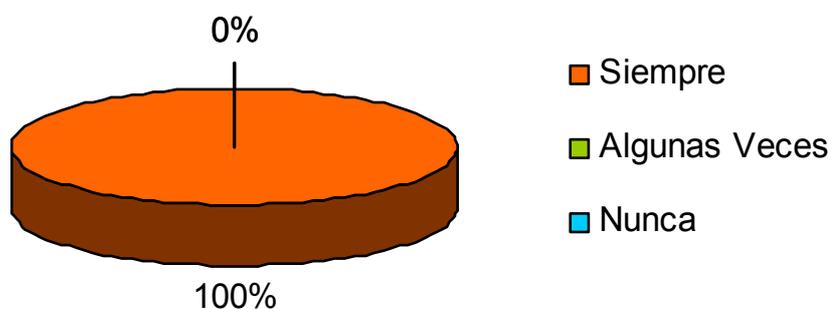


Gráfico 6: ¿El manual de Procedimientos le permitirá a la gerencia mejorar la estructura organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

En cuanto a la interrogante el cien por ciento (100%) mencionan que siempre la gerencia con la implementación del manual de procedimientos contribuirá a mejorar la estructura organización del instituto, puesto que es una medida que trae consigo beneficios para el instituto.

## Cuadro 8

7. ¿Usted cree que el trabajo técnico-administrativo del gerente se aplicará con mayor facilidad con la implementación del manual de procedimientos en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
Siempre	69	100
Algunas Veces	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

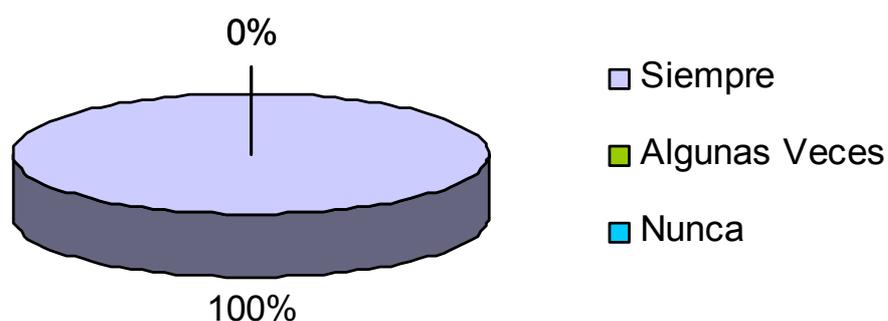


Gráfico 7: ¿Usted cree que el trabajo técnico-administrativo del gerente se aplicará con mayor facilidad con la implementación del manual de procedimientos en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

El cien por ciento (100%) de los encuestados responde que siempre el trabajo técnico- administrativo del gerente se aplicará con mayor facilidad con la implementación del manual de procedimientos, dado que la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una organización, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma.

## Cuadro 9

8. ¿Cree usted que la aplicación del manual técnico- administrativo mejorará la estructura organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
Siempre	20	29
Algunas Veces	49	71
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

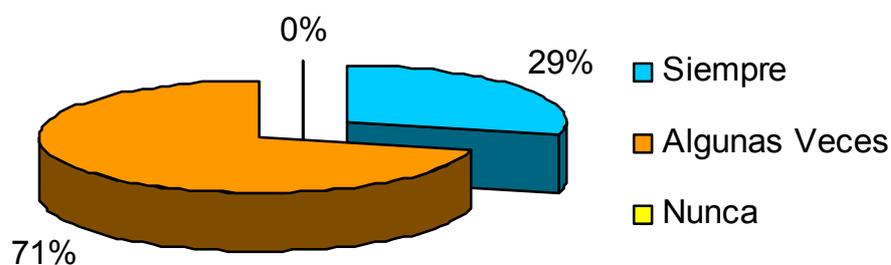


Gráfico 8: ¿Cree usted que la aplicación del manual técnico- administrativo cambiaría la estructura organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. El setenta y uno por ciento (71%) dice que algunas veces cree que la aplicación del manual técnico- administrativo mejorará la estructura organizacional del instituto, mientras que el veintinueve por ciento (29%) menciona que siempre cree que si lo haría y por ello le será fácil la implementación del mismo, puesto que aun cuando existe miedo por los cambios, se considera necesario realizarlo, para optimizar la eficacia y eficiencia laboral.

## Cuadro 10

9. ¿Considera que la organización de Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas requiere de la aplicación de procedimientos técnicos- administrativos contenidos en el manual?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
Siempre	45	65
Algunas Veces	24	35
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

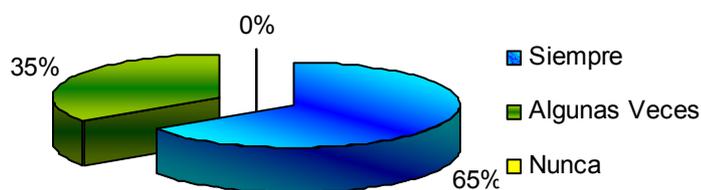


Gráfico 9: ¿Considera que la organización de Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas requiere de procedimientos técnicos-administrativos contenidos en el manual?

Se hace referencia que el sesenta y cinco por ciento (65%) de los empleados de la institución considera que siempre requiere de la aplicación de procedimientos técnicos-administrativos contenidos en el manual, sin embargo; el treinta y cinco por ciento (35%) dice que algunas veces, pero la verdad es que la mayoría está de acuerdo porque en el trabajo se demuestra la necesidad del mismo.

## Cuadro 11

10. ¿La falta del manual de procedimiento técnico-administrativo le provoca al gerente deficiencia en el desempeño laboral en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
De acuerdo	69	100
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

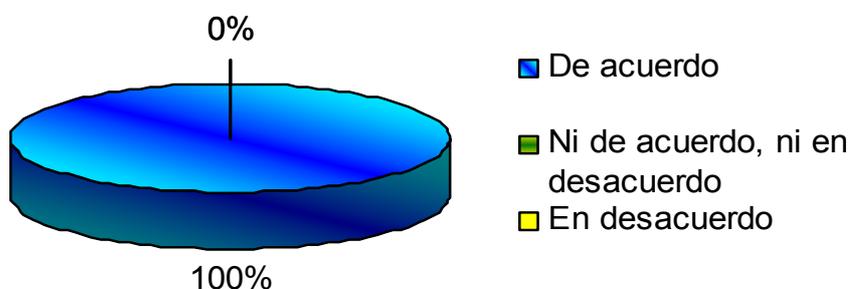


Gráfico 10: ¿La falta del manual de procedimiento técnico-administrativo le provoca al gerente deficiencia en el desempeño laboral en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

En cuanto a la interrogante el cien por ciento (100%) da respuesta que esta de acuerdo que la falta del manual de procedimientos técnico-administrativo le ocasiona al gerente realizar un buen desempeño en la institución. El Procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

## Cuadro 12

11. ¿Está usted de acuerdo que con la aplicación de un manual de procedimientos existe un cambio favorable en el funcionamiento organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
De acuerdo	40	58
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	29	42
En desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

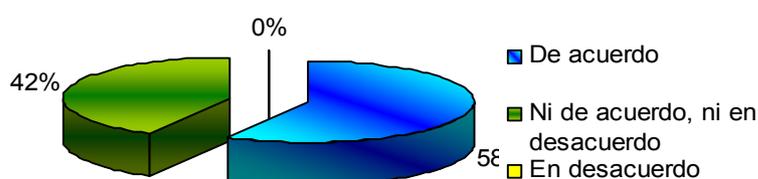


Gráfico 11: ¿Está usted de acuerdo que con la aplicación de un manual de procedimientos existe un cambio favorable en el funcionamiento organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

El personal del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas evidencia en un cincuenta y ocho por ciento (58%) que esta de acuerdo que con la aplicación de un manual de procedimientos existe un cambio favorable en el funcionamiento organizacional del instituto, mientras que el cuarenta y dos por ciento (42%) restante dice que ni de acuerdo, ni en desacuerdo; no obstante se evidencia la carencia de una guía que le permita al personal un mejor desempeño en el área laboral.

## Cuadro 13

12. ¿Cómo considera hasta ahora el trabajo sin la aplicación del manual de procedimiento en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
Excelente	9	13
Regular	60	87
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

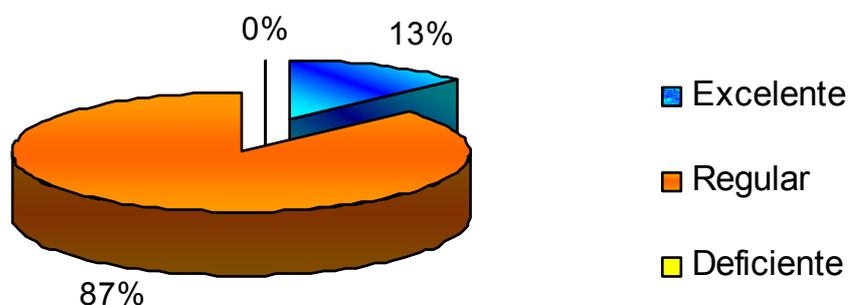


Gráfico 12: ¿Cómo considera hasta ahora el trabajo sin la aplicación del manual de procedimiento en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

En cuanto a los encuestados se evidencia que el ochenta y siete por ciento (87%) considera que su trabajo que hasta ahora ha sido regular sin la aplicación del manual de procedimiento siendo esto beneficiario para la institución, por otro lado trece por ciento (13%) menciona que ha sido excelente.

## Cuadro 14

13. ¿Considera que su cargo es importante para el desarrollo del deporte en la Institución Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
Siempre	69	100
Algunas Veces	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

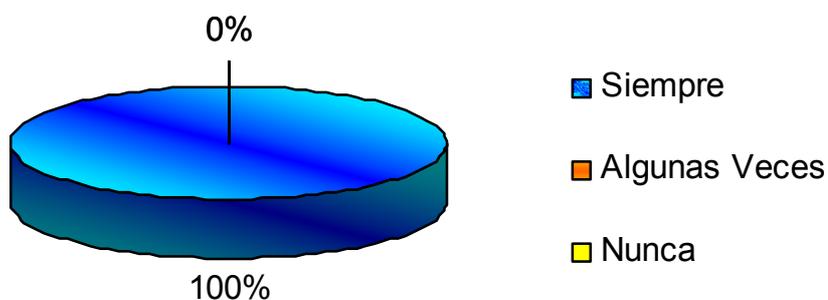


Gráfico 13: ¿Considera que su cargo es importante para el desarrollo del deporte en la Institución Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?

De acuerdo al instrumento aplicado se evidenció que el cien por ciento (100%) dicen que siempre considera que el cargo es importante para el desarrollo del deporte en la institución, puesto que dada uno cumple labores en función del atleta y la institución.

## Cuadro 15

14. ¿La gerencia del Institución Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, le proporcionan información relacionadas con su competencia laboral?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
Siempre	0	0
Algunas Veces	0	0
Nunca	69	100
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

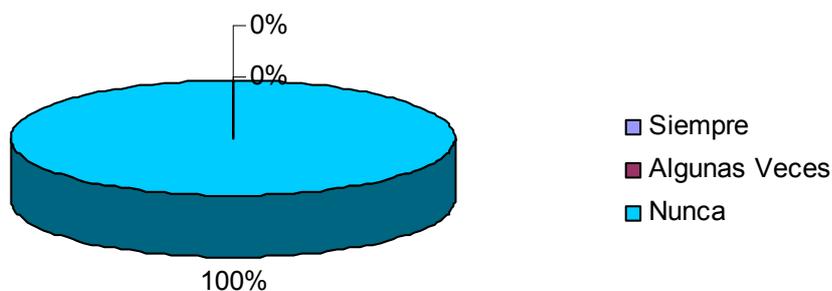


Gráfico 14: ¿La gerencia del Institución Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, le proporcionan información relacionadas con su competencia laboral??

En atención al instrumento aplicado se evidenció que el cien por ciento (100%) dicen que nunca le proporcionan información relacionadas con su competencia laboral dentro de la institución; dado que no existen un medio de información pertinente que le pueda ayudar a la gerencia a tener una guía clara y precisa de los roles de cada uno de los trabajadores de la institución.

## Cuadro 16

15. ¿Considera usted que el gerente acepta su sugerencia como aporte para la realización del manual de Procedimientos?

ALTERNATIVAS	F. A.	%
Excelente	69	100
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

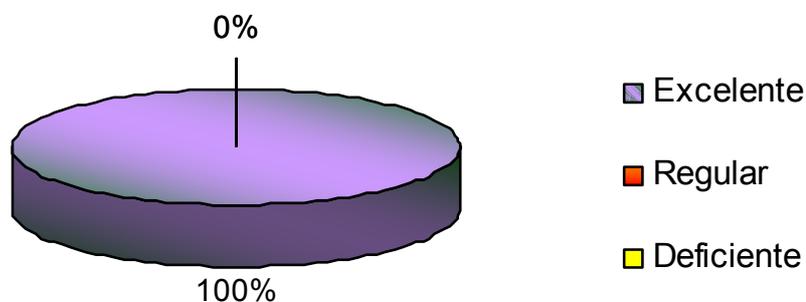


Gráfico 15: ¿Considera usted que el gerente acepta su sugerencia como aporte para la realización del manual de Procedimientos?

El cien por ciento (100%) de los trabajadores señalaron que es excelente como el gerente recibe sus sugerencias como aporte para la realización del manual de procedimiento, siendo necesarias las consideraciones para la elaboración de un manual, tomando aspectos como: tomar en consideración las líneas de mando, revisar el currículum de los trabajadores, instruir al gerente en la utilización del manual, promover el trabajo grupal y elaborar el diagnóstico pertinente.

### **Análisis del Diagnóstico**

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidenció que la población objeto de estudio respondió:

Consideran que el trabajo se debe realizar bajo normas establecidas en un manual de procedimiento, el cual mejorará la comunicación organización en el instituto, optimizarán el trabajo del gerente, guiará la estructura organizacional, lo cual es importante implementar las estrategias planteadas en el manual para facilitar el funcionamiento en el instituto y así cumplir con los requerimientos establecidos.

Por otra parte, los empleados del instituto respondieron que el mismo es pieza fundamental para los lineamientos requeridos en la ejecución del trabajo diario, favoreciendo la necesidad existe en la institución, así como la elaboración de la propuesta.

Los encuestados respondieron que el trabajo técnico- administrativo del gerente se debe hacer en función de la implementación de un manual de procedimientos, dado que ella es responsable del éxito o fracaso de una organización.

Los empleados de la institución señalaron que los procedimientos técnicos-administrativos contenidos en el manual favorecerían el desempeño de cada uno de los miembros de la organización.

Los trabajadores mostraron interés en la elaboración y aplicación de un manual de procedimientos técnicos-administrativos, como herramienta que le proporcione cambios favorables en el funcionamiento organizacional del instituto, puesto que se observó la carencia de una guía que permita al gerente y subalternos un mejor desempeño laboral.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

En relación a los datos logrados, la aplicación de los instrumentos y los objetivos planteados se llegó a las siguientes conclusiones:

Con el diagnóstico se evidenció que los procedimientos técnicos-administrativos utilizados por el recurso humano en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas; presenta desconocimiento de los niveles de la organización, lo que afecta negativamente las metas, laborales de rendimiento que se proponen dentro de la organización.

Por otra parte, la factibilidad técnica, social y legal del diseño del manual de procedimientos técnicos-administrativo permiten visualizar desde el punto de vista técnica, es decir, de la acción de aplicación es pertinente la propuesta; en lo social encausando las actividades individuales-grupales y en lo legal una revisión del marco jurídico que apoya el estudio y por su puesto la propuesta.

De acuerdo a la revisión del estudio es factible la aplicación de un Manual de Procedimientos-Administrativos en el Instituto Municipal de Deportes, esto se consideró con las visitas y diagnósticos efectuados en la institución la cual tuvo como finalidad conocer si el estudio es relevante y posible su aplicación dentro de la misma.

Seguidamente se observó que los encuestados consideran necesario el manual de procedimentales como medida para lograr mejorar las necesidades en función de la eficacia y eficiencia del instituto.

Continuando con el orden de ideas se consideró que los trabajadotes se consideran importantes en el desarrollo del trabajo, el cual permitirá el mejor desempeño del gerente puesto que a través de él, se podrán describir y desarrollar cada una de las actividades dentro de la institución, en virtud que su carencia hace realizar el trabajo de manera menos productiva.

La implementación del manual la ayudará al gerente a coordinar las actividades, hasta lograr un cambio de conducta organización y control del personal, siendo necesario su aplicación de forma inmediata.

Finalmente, se puede señalar que se requiere de la aplicación de un manual de procedimientos técnicos-administrativo utilizado por el recurso humano en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas; en virtud que la institución muestra deficiencia y un clima organizacional no favorable a la funcionabilidad que debe realizar para el desarrollo del deporte de dicha entidad y por consiguiente una mejor atención al atleta.

### **Recomendaciones**

En función de las consideraciones se elaborarán las siguientes recomendaciones:

Es importante manejar el manual de acuerdo a los procesos, formatos y normas en una institución, dado que esto le permitirá darles a los empleados una autonomía acorde con el cargo y sus responsabilidades.

El manual de procedimientos técnicos-administrativo, permitirá el control de la gestión para detectar y corregir a tiempo los problemas internos que se puedan ir presentando.

Incorporar a todos los integrantes de la institución con la finalidad de conocer el manejo del manual y derivar las líneas de mando.

Revisar cada una de las funciones del personal, para identificar las funciones.

Orientar al gerente al manejo del manual de la organizacional.

Respetar los méritos para la selección del personal.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **Presentación**

La implementación del manual de funciones de una institución puede ir fácilmente a la par con la aplicación de las políticas y lineamientos en materia de contratación de personal. Así como la selección y reclutamiento el cual debe ir en relación estrecha con los objetivos, estrategias y políticas implementadas por la administración haciendo parte integral del plan estratégico de una organización de funciones y responsabilidades que no puede esperar.

Es importante la aplicación debido a dos aspectos, primero porque le proporciona a cada empleado de la institución un panorama general de su cargo y como moverse para lograr sus objetivos. En segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos dentro de ella, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada. La utilidad de esta herramienta es observable puesto que a través de él se puede detectar en qué momento un cargo está saturado de funciones, o ya no se requiere o se debe modificar, reestructurar alguna sección de la institución para adecuarla a las nuevas condiciones.

En las labores cotidianas de un trabajador es necesario que las funciones básicas de su cargo sean de su conocimiento. Por lo tanto en el posicionamiento de un empleado, después de conocer su carta de funciones, responsabilidades y su interacción en la empresa, debe seguir una breve inducción en el cargo y un recorrido por las dependencias que de una manera u otra mantiene relación con la ejecución de sus actividades.

El trabajo que se desarrolla a través del manual de funcionamiento permitió elaborar la propuesta de un Manual de Procedimientos Técnicos-Administrativo de recursos humanos para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, con el propósito de optimizar el funcionamiento organizacional; donde es necesario describir las funciones técnicos-administrativo y lineamientos generales que se implementaran en el programa dirigido al recurso humano que labora en dicha institución.

La propuesta se diseño de la siguiente manera : índice, presentación, justificación, objetivos del manual, importancia del recurso humano, descripción del manual, ddenominación de la clase, características del trabajo, tareas típicas, requisitos mínimos exigidos, educación y experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas requeridas

## Índice del Manual

1. Índice
2. Presentación
3. Justificación
4. Objetivos del manual
  - 4.1. General
  - 4.2. Específicos
5. Importancia del Recurso Humano
6. Descripción del Manual
  - 6.1. Denominación de la Clase
  - 6.2. Características del Trabajo
  - 6.3. Tareas Típicas
  - 6.4. Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia
  - 6.5. Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas

## Justificación

El Manual describe la denominación de la clase, las características del trabajo, las tareas típicas, los requisitos mínimos exigidos, educación y experiencia, los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas, y dentro de ello las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar la rutina de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Dentro de sus cometidos, se tiene, facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitar la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

En este caso está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representa al Manual de Normas y Procedimientos.

El Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes, puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos, con la finalidad de organizar y optimizar el funcionamiento del deporte en el Municipio Pedraza.

Se quiere la aplicación de manual de procedimientos Técnicos-Administrativo para el recurso humano del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, con el propósito de optimizar el funcionamiento organizacional, a través de las siguientes acciones:

Promover, organizar y desarrollar las actividades deportivas, recreacionales y culturales en las diferentes disciplinas deportivas y de interés comunitario en el área urbano-rural, estimulando las expresiones deportivas y culturales.

Proponer y desarrollar el plan local de deportes, de recreación y cultura efectuando su seguimiento y evaluación con la participación de la comunidad en los términos consagrados en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), y Ley del Deporte (1985).

Distribuir los recursos provenientes del presupuesto de acuerdo a los programas previamente establecidos y a las prioridades que presente el deporte en cada disciplina.

Establecer relaciones interinstitucionales dentro y fuera del municipio con el objeto de desarrollar actividades de tipo cultural, deportivo y recreacional.

Garantizar el cumplimiento de las normas urbanísticas para la reserva de áreas deportivas y recreacionales en el cumplimiento de normas legales.

Ejercer las funciones de máxima autoridad en el deporte bajo normas y directrices legalmente establecidas y orientadas por el Ministerio de Educación y el de Deportes para coordinar y ejecutar convenios con otras entidades territoriales públicas y privadas cuyo objeto sea la recreación y el deporte.

Conceder permisos y autorizaciones para el desarrollo de actividades deportivas y de recreación acordes con el Plan de Desarrollo Municipal.

Establecer especiales relaciones con los estamentos educativos del municipio, urbanos y rurales en el desarrollo de programas y proyectos deportivos y recreacionales.

Llevar la representación del deporte y la recreación del municipio a reuniones, juntas, comités cuando las necesidades lo requieran ante otras entidades municipales, estatales, nacionales e internacionales.

Rendir los informes que sean del caso y cuando le sean requeridos, llevar las estadísticas y record histórico de los deportistas y eventos que se desarrollen dentro y fuera del municipio.

Las demás funciones señaladas en la Constitución y las Leyes.

Para la ejecución de todas las actividades se requiere partir de un modelo ideal de liderazgo para lograr las metas de servicio en la medida en que la organización se haga lo indicado en relación al deporte; partiendo de la innovación y nuevas estrategias para el funcionamiento de la institución.

### **Objetivo de la Propuesta**

#### **General**

Elaborar un manual de Procedimientos Técnicos-Administrativo de recursos humanos para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, con el propósito de optimizar el funcionamiento organizacional.

#### **Específicos**

Determinar el uso del manual de procedimientos para la contribución del proceso de mejoramiento organizacional Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas.

Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización definidos en el manual.

Definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros requeridos para el buen funcionamiento del área técnico-administrativa del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas.

Optimizar la calidad deportiva en el marco de las acciones gerenciales del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas.

## **Importancia del Recurso Humano**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo; esta debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

Cuando se habla de gestión de Recursos Humanos, es referirse al trabajo que desempeña dentro de la organización; en este caso, es necesario disponer de instituciones productivas, planificadoras y ejecutoras de acciones relacionadas en este caso con el deporte; elemento indispensable en la vida del ciudadano, donde es necesario hacer un mundo competente y competitivo para formar atletas de calidad, en búsqueda de las preseas a nivel local, regional, nacional e internacionalmente.

La gestión de recursos humanos es un elemento fundamental. La creación del equipo de trabajo es básico para que el proyecto se pueda realizar bien. La figura más importante la representa el Director, en virtud que su estilo de dirección y la forma de resolver los alcances y las limitaciones influyendo de manera decisiva en la marcha de los proyectos y el cual dirigirá a los demás dentro de la organización.

## **Descripción del Manual**

Un manual de funciones es un documento que se prepara con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de

responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por si solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Este corresponde a un documento que se divide en los siguientes aspectos:

### ***Descripción Básica del Cargo***

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

### **Objetivo Estratégico del Cargo**

Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

Se incluyen brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el como hacer para cumplir con las funciones”, dado que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos.

Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado. Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una conciente autoevaluación del

empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana.

Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver con prejuicios personales. Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado. Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una consciente autoevaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana.

En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cual sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo. De igual forma se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

### ***Funciones Básica***

Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si puede servir de base para seleccionar el aspirante mas adecuado en el proceso de selección. Adicionalmente, después de conseguir el empleado más adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado (relación hombre – cargo), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar al empleado con su cargo.

### **Denominación de la Clase**

## **DIRECTOR DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DEL MUNICIPIO PEDRAZA DEL ESTADO BARINAS**

### **Características del Trabajo**

Bajo dirección general, realiza trabajo de dificultad considerable, siendo responsable de organizar, dirigir, coordinar, planificar, estimular, proteger, fomentar y supervisar las actividades deportivas que se desarrollan en la institución de conformidad con los lineamientos del Plan General del Estado Barinas; y realiza tareas afines según.

### **Tareas Típicas**

-Representa legal del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, convoca y preside las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio, y ejecuta sus decisiones. Da cuenta de la gestión de realizada en el transcurso del año fiscal, presenta el ante proyecto del presupuesto y programación anual del Instituto municipal y lo demás que le atribuye las Leyes y Reglamentos.

### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

A.- Graduado en una Universidad reconocida con título de cuarto nivel.

B.- Más de 5 años de experiencia progresiva en trabajos administrativos.

### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Conocimiento considerable relacionado con normas de procedimientos técnico-administrativo.

-Conocimiento considerable de los principios y práctica de administración del personal.

-Conocimiento considerable en la elaboración de presupuesto y programas.

-Habilidad para tomar decisiones.

-Habilidad para tratar personal profesional y gerencial.

### **Denominación de la Clase**

## **SUBDIRECTOR DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DEL MUNICIPIO PEDRAZA DEL ESTADO**

### **Características del Trabajo**

Bajo dirección general, realiza trabajo de dificultad considerable, siendo responsable por planificar, dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de los programas de la gerencia de Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza del Estado Barinas, Gerencia de Desarrollo Deportivo y Gerencia de Bienestar Social; realiza tareas afines según sea necesario.

### **Tareas Típicas**

-Planifica, dirige, coordina, supervisa y evalúa las actividades desarrolladas en las unidades a su cargo.

-Asiste a reuniones con funciones de alto nivel del organismo con el fin de coordinar el desarrollo de programas en su área respectiva.

-Participa en la elaboración del ante proyecto del presupuesto de la unidad a su cargo.

-Presenta informes a la presidencia del instituto, del desarrollo de los programas de las unidades a su cargo.

-Suple las faltas del director.

### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

A.- Graduado en un Instituto de Educación Superior reconocido, con el título de Profesor o Licenciado en Educación Física; o egresado universitario con post-grado en Planificación y Administración de Deporte.

B.- Cinco años de experiencia progresiva en el área.

### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Conocimiento considerable relacionado con el deporte.

-Conocimiento considerable en la elaboración de presupuestos y programas.

-Habilidad para tomar decisiones.

-Habilidad para tratar personal bajo su cargo.

-Habilidad para supervisar y evaluar personal.

**Denominación de la Clase**  
**CONSULTOR JURÍDICO (ABOGADO)**

**Características del Trabajo**

Bajo supervisión general, realiza trabajos con dificultad promedio en las actividades propias de la abogacía, estudiando, analizando, sustanciando y revisando expedientes y/o redactando o tramitando documentos legales en beneficio del Instituto.

**Tareas Típicas**

-Estudia, analiza, revisa, redacta y tramita documentos y/o expedientes relacionados con los aspectos legales del Instituto.

-Revisa los contratos y convenios que realiza el Instituto con terceros. Asesora en materia jurídica al Instituto y acude en representación del mismo a los tribunales.

-Analiza las demandas Interpuestas por particulares contra el Instituto y prepara escritos necesarios para su defensa.

-Presenta informes técnicos y otros documentos de carácter legal.

**Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

A.- Graduado en una Universidad reconocida con el título de Abogado, más experiencia progresiva en trabajos profesionales del derecho.

B.- Dos años de servicio como Abogado I.

**Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Conocimientos amplios del ordenamiento jurídico venezolano.

-Conocimiento amplio sobre el ordenamiento jurídico del Deporte venezolano.

-Capacidad de análisis y de síntesis.

-Habilidad para evaluar consultas legales.

-Habilidad para tomar decisiones.

-Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios y público en general.

-Estar inscrito en el Colegio de Abogados y demás Instituciones que establezcan las leyes.

**Denominación de la Clase**  
**SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO**

**Características del Trabajo**

Bajo dirección general, realiza trabajo de dificultad considerable, siendo responsable por planificar, dirigir, coordinar y supervisar el trabajo realizado en la unidad encargada de los servicios administrativos del Instituto Municipal.

**Tareas Típicas**

-Programa, dirige, coordina y supervisa las actividades de la dirección de administración del Instituto.

-Programa los diversos sistemas, métodos y procedimientos contables o administrativos.

-Supervisa y coordina la formulación del anteproyecto del presupuesto anual.

-Revisa y conforma comprobantes y órdenes de pago por diferentes conceptos y firma los cheques para la cancelación de compras y suministros diversos, sueldos y salarios.

-Realiza análisis comparativos del presupuesto de gasto e ingresos.

-Autoriza las erogaciones que sean necesarias para cubrir los gastos de funcionamiento interno y para la implantación de programas propios del Instituto.

-Actúa como firma autorizada ante las Instituciones bancarias para la movilización de las disponibilidades del organismo.

-Revisa y coordina la preparación de estados financieros anuales.

-Recibe y firma la correspondencia de la unidad.

-Presenta informes técnicos.

### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

A.- Graduado en una Universidad reconocida con el título de Economista o Administrador o el equivalente, más de 5 años de experiencia progresiva en trabajos administrativos.

B.- Dos años como Administrador o Economista.

C.- Más dos años de experiencia en el área de personal.

### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Conocimientos considerables de los principios y práctica del sistema de personal.

-Conocimientos considerables de las normas, procedimientos y técnicas de administración de personal.

-Conocimiento considerable de la Ley de Carrera Administrativa y su Reglamento y de la Ley del Trabajo y su Reglamento.

-Habilidad para tomar decisiones.

-Habilidad para supervisar personal.

-Habilidad para tratar personal profesional y gerencial.

-Habilidad para preparar informes.

## **Denominación de la Clase COORDINADOR TÉCNICO**

### **Características del Trabajo**

Bajo dirección general, realiza tareas de dificultad considerable, siendo responsable por la óptima actuación y preparación técnica, táctica y psicológica de las selecciones deportivas del municipio, supervisa a un grupo considerable de entrenadores deportivos de menor nivel y realiza tareas afines según sea necesario.

### **Tareas Típicas**

-Programa y asiste en la preparación técnica y física a las selecciones de las selecciones deportivas del municipio.

-Organiza, coordina y supervisa las actividades del personal a su cargo. Planifica y organiza la realización de cursos, talleres y seminarios para el mejoramiento del personal a su cargo.

-Participa en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad a su cargo.

-Establece procedimientos para la asignación de presupuesto a cada disciplina deportiva.

-Dicta cursos de docentes deportivos.

-Dicta conferencias a nivel superior.

-Integra comisiones técnicas.

-Presenta informes técnicos.

### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

A.- Graduado en un instituto de Educación Superior reconocido con el Título de Profesor o Licenciado en Educación Física, más nueve años de experiencia progresiva en el área.

B.- Técnico Superior en Deporte o Entrenador Deportivo, más doce años de experiencia progresiva en el área.

C.- Tres años de servicios como entrenador deportivo.

### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Conocimientos considerables de técnica y organización deportiva.

-Conocimientos considerables relacionados con la planificación deportiva.

-Conocimientos considerables en la elaboración de presupuestos y programas.

-Habilidad para tomar decisiones.

-Habilidad para tratar personal bajo su cargo.

-Habilidad para supervisar y evaluar personal.

-Habilidad para aplicar los métodos y técnicas deportivas.

## **Denominación de la Clase**

### **CONTADOR**

#### **Características del Trabajo**

Bajo supervisión general, realiza trabajo de dificultad promedio en Contaduría Pública, implanta y desarrolla sistemas contables, y realiza tareas afines si fuera necesario.

#### **Tareas Típicas**

Implanta y desarrolla sistemas contables.

Revisa y analiza los libros auxiliares y principales a objeto de mantener actualizada la contabilidad fiscal.

Prepara los balances mensuales de comprobación y disponibilidades bancarias.

Revisa y verifica cheques y sus correspondientes anexos de pago.

Revisa órdenes de pago, de compras especiales y permanentes, transferencias, proyectos de compromiso y autorización anuales.

Contabiliza mensualmente los saldos de los bancos en el libro mayor, retenciones deducidas a los obreros y empleados y las órdenes de pago y compras para determinar los compromisos contraídos.

Participa en la elaboración de estado de situación financiera para presentar informe mensual de ejecución de los fondos asignados a cada ejercicio fiscal.

#### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

A.- Graduado en una universidad reconocida con el título en Contaduría Pública o su equivalente.

#### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Buen conocimiento sobre la aplicación y desarrollo de sistemas de contabilidad.

-Buen conocimiento de leyes, reglamentos y decretos específicos del área computables.

## **Denominación de la Clase**

### **CONTABILISTA**

#### **Características del Trabajo**

Bajo supervisión general, realiza trabajos de dificultad promedio en el análisis, evaluación, y registro información contable y/o coordina, supervisa el trabajo de una unidad de contabilidad realizando tareas afines si fuera necesario.

#### **Tareas Típicas**

- Coordina y supervisa el trabajo en la unidad a su cargo.
- Controla la disponibilidad de la partida presupuestaria y prepara el balance general y los estados financieros.
- Elabora y controla los giros y vales. Controla cheques, órdenes de pago, asientos contables y rotativos. Redacta y firma las correspondencias de la unidad.
- Controla los saldos pendientes por diversos conceptos y elabora informes al respecto.
- Presenta informes de las actividades realizadas.

#### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

- A. - Técnico Superior en Contaduría, Administración o en una carrera afino
- B.- Dos años de experiencia en trabajos de contabilidad.

#### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

- Conocimientos amplios en los principios básicos de la contabilidad general.
- Conocimientos amplios de los métodos y prácticas de la oficina.
- Conocimientos amplios sobre técnicas bancarias.
- Conocimientos amplios de la Ley Orgánica de Hacienda Pública.
- Habilidad numérica y para supervisar personal.
- Destreza para operar máquinas calculadoras y programas contables en computadoras.

**Denominación de la Clase**  
**DOCENTE O ENTRENADOR DEPORTIVO**

**Características del Trabajo**

Bajo dirección general, realiza tareas de dificultad considerable, siendo responsable por la óptima actuación y preparación técnica, táctica y moral del alumnado.

**Tareas Típicas**

-Programa y asiste en la preparación física, técnica y táctica de los atletas.

-Integra comisiones técnicas.

-Dicta cursos a docentes.

-Coordina programas de desarrollo deportivo.

-Dicta conferencias.

-Publica artículos y dicta charlas.

-Elabora guías de estudio.

-Ejerce funciones de apoyo técnico en programas de masificación del deporte.

-Organiza actividades inherentes con el cargo.

-Presenta informes técnicos a la coordinación por deporte.

**Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

A.- Graduado en un instituto de educación superior reconocido con el título de Técnico Superior, Profesor o Licenciado en Educación Física y Deportes.

B.- Técnico Superior en Deporte o el equivalente.

**Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Conocimiento considerable en un campo relacionado con el deporte.

-Conocimientos de evaluación y organización de grupos.

-Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con atletas, funcionarios y público en general.

-Habilidad para elaborar informes.

## **Denominación de la Clase**

### **DOCENTE O ENTRENADOR DEPORTIVO 1**

#### **Características del Trabajo**

Pueden desempeñarse en clubes o equipos de cualquier categoría en torneos y campeonatos hasta el nivel estatal:

#### **Tareas Típicas**

Director Técnico y Asistente en clubes de cualquier categoría en los torneos comunales, escolares, parroquiales, municipales y estatales.

Director Técnico en Seleccionados Municipales.

#### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

A.- Graduado en un instituto de educación superior reconocido con el título de Técnico Superior, Profesor o Licenciado en Educación Física y Deportes.

B.- Técnico Superior en Deporte o el equivalente.

#### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

- Conocimiento considerable en un campo relacionado con el deporte.
- Conocimientos de evaluación y organización de grupos.
- Habilidad para elaborar informes.

## **Denominación de la Clase**

### **DOCENTE O ENTRENADOR DEPORTIVO 2**

#### **Características del Trabajo**

##### **Tareas Típicas**

Pueden desempeñarse en clubes o equipos de cualquier categoría, al igual que en seleccionados hasta el nivel estatal:

##### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

A.- Graduado en un instituto de educación superior reconocido con el título de Técnico Superior, Profesor o Licenciado en Educación Física y Deportes.

B.- Técnico Superior en Deporte o el equivalente.

##### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

- Director Técnico y Asistente en Seleccionados Estadales de categoría.
- Director Técnico y Asistente en clubes.
- Instructor en cursos de perfeccionamiento y capacitación profesional
- Conocimiento considerable en un campo relacionado con el deporte.
- Conocimientos de evaluación y organización de grupos.
- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con atletas, funcionarios y público en general.
- Habilidad para elaborar informes.

## **Denominación de la Clase**

### **DOCENTE O ENTRENADOR DEPORTIVO 3**

#### **Características del Trabajo**

##### **Tareas Típicas**

Pueden desempeñarse en clubes, equipos y seleccionados de cualquier nivel o categoría.

##### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

A.- Graduado en un instituto de educación superior reconocido con el título de Técnico Superior, Profesor o Licenciado en Educación Física y Deportes.

B.- Técnico Superior en Deporte o el equivalente.

##### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

- Director Técnico y Asistente en Seleccionados Estadales de cualquier.
- Director Técnico y Asistente en clubes de diferentes categorías.
- Director Técnico y Asistente clubes de segunda división B y tercera división.
- Asistente Técnico en clubes hasta la segunda división profesional.
- Instructor en cursos de perfeccionamiento y capacitación profesional en Base al Nivel I y de Desarrollo Nivel II.

## **Denominación de la Clase**

### **SOCIÓLOGO**

#### **Características del Trabajo**

Bajo supervisión general, realiza trabajos de dificultad promedio, diseñando encuestas sencillas, recopilando, organizando e interpretando datos científicos a grupos humanos y realiza tareas afines según sea necesario.

#### **Tareas Típicas**

-Realiza trabajos de investigación sociológica en las áreas de salud, vivienda, educación y otros.

-Elabora proyectos metodológicos a utilizar en investigación y/o programas de desarrollo social.

-Presenta informes técnicos.

#### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

-Graduado en una universidad reconocida con el título de sociólogo o el equivalente.

#### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Buen conocimiento de los principios y prácticas de la sociología.

-Buen conocimiento de los métodos y técnicas de la investigación social.

-Buen conocimiento de técnicas estadísticas.

-Habilidad para motivar grupos y producir reacciones favorables.

-Habilidades para analizar e interpretar dato sociológicos.

-Habilidad para elaborar informes.

## **Denominación de la Clase**

### **TRABAJADOR SOCIAL**

#### **Características del Trabajo**

Bajo supervisión general, realiza trabajos profesionales de dificultad promedio, aplicando la metodología del desarrollo y organización de la comunidad y/o interviniendo en relaciones humanas en unidades de personal, interviene en trabajos de investigación sobre problemas que afecten a determinados sectores de la población y realiza tareas afines según sea necesario.

#### **Tareas Típicas**

-Aplica los métodos de trabajo social de casos, grupos y desarrollo y organización de la comunidad a situaciones específicas.

-Coordina los programas que le corresponde desarrollar, a través del conocimiento de los recursos comunales y evalúa si los objetivos se han cumplido.

-Participa en el estudio de casos de problemas emocionales, enfermedades físicas y psíquicas de índole económica, familiar y afines.

-Presenta informes técnicos.

#### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

Graduado en una universidad reconocida con el título de Licenciado en Trabajo Social o el equivalente.

#### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Buen conocimiento de las técnicas de la investigación social.

-Buen conocimiento sobre la teoría y métodos de supervisión en trabajo social.

-Capacidad analítica.

-Habilidad para elaborar informes.

-Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con alumnos y otras personas.

## **Denominación de la Clase**

### **MÉDICO DEPORTIVO**

## **Características del Trabajo**

Bajo supervisión general, realiza trabajos de dificultad promedio, en un servicio de salud pública o en una unidad de servicios médicos especializados y realiza tareas afines según sea necesario.

## **Tareas Típicas**

- Realiza consultas y exámenes de medicina deportiva.
- Prescribe las medicinas a los pacientes después del examen clínico y del correspondiente diagnóstico.
- Elabora la historia médica del paciente basado en el interrogatorio a tal fin.
- Refiere al paciente, cuando el caso lo amerita a determinado servicio médico para la realización de exámenes complementarios.
- Sigue la evolución del tratamiento indicado a los pacientes a través de consultas fijadas.
- Práctica curas e intervenciones de cirugía menor.
- Práctica tratamiento de enfermedades infecto-contagiosas.
- Expide certificaciones médicas.
- Presenta informes periódicos del trabajo realizado.

## **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

Graduado en una universidad reconocida, con el título de médico cirujano con especialidad en medicina deportiva. Más de dos años de práctica médica supervisada.

### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

Buen conocimiento de los principios y prácticas básicas de medicina y cirugía.

Buen conocimiento de técnicas para tratar enfermedades.

Buen conocimiento de técnica para tratar enfermedades, heridas y para hacer diagnóstico rutinario referido a los problemas de salud del deportista.

Habilidad para redactar informes médicos.

Destreza en el manejo de equipos quirúrgicos.

### **Licencias y Certificados**

Estar inscrito en el Colegio Médico y demás instituciones que establezcan las leyes.

## **Denominación de la Clase**

### **PSICÓLOGO**

#### **Características del Trabajo**

Bajo supervisión general, realiza trabajos de dificultad promedio en diversos campos de la psicología profesional: clínica, escolar, orientación profesional; supervisa grupos pequeños de asistencia de psicología y realiza tareas afines según sea necesario.

#### **Tareas Típicas**

Administra, corrige y analiza pruebas psicológicas. Aplica psicoterapia individual y/o de grupo. Suministra orientación vocacional y ocupacional a escolares y adolescentes. Participa en la rehabilitación y readaptación de niños con problemas de aprendizaje o de menores con problemas de conducta. Asiste a reuniones periódicas con el equipo de trabajo a fin de presentar y discutir casos de problemas observados en el servicio. Dicta charlas de orientación. Participa en la elaboración de programas de evaluación, motivación y moral. Presenta informe de los resultados de las pruebas: diagnóstico y tratamiento.

#### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

-Graduado en una universidad reconocida, con el título de Psicólogo.  
Más de dos de experiencia supervisada.

#### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Conocimiento amplio de teoría, técnica y práctica de pruebas psicológicas.

-Conocimiento amplio de estadística aplicada a la psicología.

-Habilidad para establecer y mantener relaciones positivas con los alumnos y personas que acuden al servicio.

-Habilidad para elaborar informes.

-Habilidad para supervisar personal.

## **Denominación de la Clase**

### **DIETISTA**

## **Características del Trabajo**

Bajo dirección, realiza trabajos de dificultad considerable, estudiando problemas de nutrición y alimentación de la colectividad, o coordinando y supervisando las labores que se realizan en un servicio nutricional de un hospital muy grande o supervisa los servicios nutricionales en una región del país, o es responsable por la coordinación y supervisión de los servicios nutricionales a nivel nacional para instituciones penales y realiza tareas afines según sea necesario.

## **Tareas Típicas**

- Coordina y supervisa las actividades del servicio a su cargo.
- Supervisa la planificación y el cumplimiento de los regímenes dietéticos.
- Supervisa la programación y cálculos de los menús.
- Elabora el anteproyecto de presupuesto del servicio a su cargo.
- Programa y participa en el adiestramiento del personal del servicio.
- Elabora y coordina la realización de programas de educación alimentaria para grupos de maestras y enfermeras.
- Elabora material didáctico para los cursos.
- Elabora normas y procedimientos a implantarse en los servicios de nutrición y dietética.
- Supervisa mediante visitas periódicas de inspección el funcionamiento de los servicios nutricionales del organismo.
- Orienta a los jefes de servicios nutricionales acerca de la aplicación de las normas y procedimientos que rigen en materia de nutrición y dietética.
- Conoce y presenta soluciones a los problemas que confronta los servicios de nutrición.

-Presenta informes técnicos.

### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

-Graduados en una Universidad reconocida con el título de Licenciada en Nutrición y Dietética o el equivalente, más de 9 años de experiencia progresiva en trabajos profesionales de Nutrición y Dietética.

Dos años de servicio como Dietista III.

### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Conocimiento amplio sobre principios de Dietética y Nutrición.

-Conocimiento amplio de los precios de los alimentos y de la forma de llevar las cuentas de gastos.

-Conocimiento amplio de los procedimientos y equipos modernos utilizados en la preparación y servicio de alimentos.

-Buen conocimiento de los programas de salud Pública que se desarrollan en el país.

-Habilidad para calcular el tiempo necesario para cumplir un programa.

-Habilidad para supervisar personal.

-Habilidad para calcular cantidades de alimentos necesarios para grupos grandes de personas.

-Habilidad para programar e impartir adiestramiento.

## **Denominación de la Clase**

### **PSICOPEDAGOGO**

## **Características del Trabajo**

Bajo supervisión general, realiza trabajos de dificultad promedio, en la orientación y rehabilitación de niños y/o adolescentes con problemas de aprendizaje, y realiza tareas afines según sea necesario.

## **Tareas Típicas**

- Elabora programas de asistencia psicopedagógica.
- Supervisa y orienta a los maestros y representantes en la conducción del niño con problemas de aprendizaje.
- Dicta charlas de orientación a maestros y representantes.
- Aplica técnicas psicopedagógicas a niños y/o adolescentes con problemas de aprendizaje.
- Presenta informe de las actividades realizadas.

## **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

- Técnico Superior en Psicopedagogía o el equivalente.

## **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

- Conocimiento amplio sobre los principios, técnicas y prácticas psicopedagógicas.
- Conocimiento amplio sobre los métodos usados en la elaboración y aplicación de pruebas psicopedagógicas.
- Habilidad para tratar a niños y/o adolescentes con problemas de aprendizaje.
- Habilidad para elaborar informes.
- Habilidad para diseñar y formular programas.

## **Denominación de la Clase**

### **ODONTÓLOGO**

## **Características del Trabajo**

Bajo supervisión general, realiza trabajos de dificultad considerable en un servicio de odontología y/o supervisa las actividades de un programa de salud pública buco-dental a nivel sub-regional, y realiza tareas afines según sea necesario.

## **Tareas Típicas**

-Realiza tratamientos especializados de prótesis, ortodoncia, endodoncia, exodoncia, periodoncia y odontopediatría.

-Realiza trabajos completos de cirugía bucal.

-Supervisa técnica y administrativamente el programa odontológico a su cargo.

-Planifica, coordina, supervisa y evalúa las actividades de los programas de salud pública bucal-dental.

-Autoriza los pedidos de materiales y supervisa su uso en los servicios.

-Dicta cursos y charlas de capacitación a profesionales y asistentes. Presenta informes periódicos.

## **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

Graduados en una Universidad reconocida con el título de Odontólogo o el equivalente, más curso de post-grado de una especialidad de odontología de 2 años de duración. Más tres años de experiencia profesional progresiva.

-Graduado en una Universidad reconocida con el título de Odontólogo o el equivalente, más un curso medio o superior de post-grado en salud Pública, más tres años de experiencia profesional progresiva.

2 años de servicio como Odontólogo II.

### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Conocimiento considerable de las técnicas recientes en el campo de odontología.

-Conocimiento considerable de principios y prácticas modernas de administración pública.

-Conocimiento amplio de los programas de salud pública-dental.  
Habilidad para supervisar personal.

-Habilidad para realizar labores de docencia.

-Habilidad para preparar informes.

-Destreza en el manejo del equipo odontológico.

### **Licencias y Certificados**

-Estar inscrito en el Colegio de Odontólogos y demás instituciones públicas que establezcan las leyes.

## **Denominación de la Clase**

### **FISIOTERAPEUTA**

## **Características del Trabajo**

Bajo supervisión general, realiza trabajos de dificultad considerable en la aplicación de tratamientos fisioterapéuticos especializados, planifica, coordina, supervisa y evalúa las labores de una unidad de fisioterapia, asiste a un profesional de mejor nivel, y realiza tareas afines según sea necesario.

## **Tareas Típicas**

-Planifica, coordina, supervisa y evalúa las actividades de la unidad de fisioterapia.

-Participa en la evaluación de casos especiales y en el diseño de tratamiento a los mismos.

-Diseña los programas de entrenamiento clínico para estudiantes de fisioterapia.

-Elabora las estadísticas de los pacientes atendidos y del tratamiento administrado.

-Asiste periódicamente a reuniones clínicas de rehabilitación para discutir y estudiar los casos expuestos.

-Asiste a clínicas para informarse de la evolución de los pacientes.

-Asiste a charlas, conferencias y seminarios sobre fisioterapia en eventos profesionales.

-Prepara los documentos e informes de la unidad a su cargo. Lleva el control del mobiliario y equipo de su unidad.

### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

A.- Técnico Superior en Fisioterapia o el equivalente. Más terminación de un curso de especialización en Fisioterapia de 6 meses de duración, dictado por una institución docente reconocida, más 10 años de experiencia de trabajos de fisioterapia.

B.- Trabajos de servicio como Fisioterapeuta III.

### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

- Conocimiento considerable de principios y técnicas de la Fisioterapia.
- Conocimiento considerable del equipo usado en tratamientos fisioterapéuticos.
- Conocimiento considerable sobre ortesis y prótesis.
- Habilidad para el uso de los equipos especializados en el tratamiento de prótesis.
- Habilidad para elaborar informes
- Habilidad para supervisar personal.
- Habilidad para tratar de forma cortés y efectiva con pacientes y público.

## **Denominación de la Clase**

### **SECRETARIA**

## **Características del Trabajo**

Bajo supervisión inmediata, realiza trabajos de dificultad rutinaria, efectuando labores secretariales y realiza tareas afines según sea necesario.

## **Tareas Típicas**

-Redacta y mecanografía las correspondencias de la unidad. Toma dictado taquigráfico y los pasa a máquina.

-Atiende y efectúa llamadas telefónicas ordenadas por el supervisor.

-Organiza y mantiene actualizados los archivos de la unidad.

-Lleva control de la agenda de su superior.

-Recibe y atiende al visitante.

-Hace pedido de útiles de oficina y lleva el control de los mismos.

## **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

A.-Bachiller, mención secretariado, más dos años de experiencia progresiva en el área.

B.- Dos años de experiencia como Secretaria I.

## **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Conocimientos amplios de procedimientos y métodos de oficina.

-Conocimientos amplios de organización y procedimientos administrativos.

-Habilidad para tratar en forma cortés con funcionarios y público en general.

-Destreza en el manejo de computadora.

## **Denominación de la Clase**

### **ALMACENISTA**

## **Características del Trabajo**

Atender los requerimientos de diferentes unidades o dependencias en cuanto al suministro de materiales, repuestos, equipos y otros rubros de un depósito o almacén, recibéndolos, clasificándolos, codificándolos, despachándolos e inventariándolos para satisfacer las necesidades de dichas unidades.

## **Tareas Típicas**

-Recibe y revisa materiales, repuestos, equipos, alimentos y otros suministros que ingresan al almacén.

-Verifica que las características de materiales, repuestos, equipos y/o suministros que ingresan al almacén se correspondan con la requisición realizada y firma nota de entrega y devuelve copia al proveedor.

-Codifica la mercancía que ingresa al almacén y la registra en el archivo manual y/o computarizado.

-Clasifica y organiza el material en el almacén a fin de garantizar su rápida localización.

-Recibe y revisa las requisiciones internas de materiales, repuestos y/o equipos.

-Elabora guías de despacho y órdenes de entrega y despacha la mercancía solicitada al almacén.

-Lleva el control de las salidas de mercancía en el almacén registrándolo en el archivo manual y/o computarizado.

-Elabora inventarios parciales y periódicos en el almacén.

-Elabora saldos de mercancía que quedan en existencia e informa a su superior inmediato.

-Guarda y custodia la mercancía existente en el almacén.

-Realiza trámites ante la Dirección de Transporte a fin de conseguir la asignación de vehículos para el traslado de la mercancía.

-Transcribe y accesa información operando un microcomputador.

-Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

-Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

-Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

-Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

A.- Bachiller Mercantil o el equivalente.

B.- Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de manejo y control de almacén

C.- Poseer licencia de quinto grado para conducir camiones.

### **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

-Métodos de conservación y almacenaje de materiales.  
Procesador de palabras.

-Sistemas operativos.

-Archivo y Kardex.

-Tratar en forma al cortés con público en general.

-Tener iniciativa.

-Organizar el almacén.

-Realizar cálculos numéricos.

## **Denominación de la Clase**

### **MENSAJERO**

## **Características del Trabajo**

Bajo supervisión inmediata, realiza trabajos de dificultad rutinaria, cumple labores y diligencias varias inherentes a su cargo y tareas afines según sea necesario.

## **Tareas Típicas**

- Entrega correspondencias, documentos y todas aquellas labores que ameriten de sus servicios en la oficina.
- Realiza depósitos y retiros en entidades bancarias.

## **Requisitos Mínimos Exigidos, Educación y Experiencia**

- A.- Bachiller, más de cuatro años de experiencia progresiva como mensajero.
- B.- Cinco años de experiencia como mensajero.
- C.- Poseer licencia de tercer grado como mínimo para conducir motos.

## **Conocimientos, Habilidades y Destrezas Requeridas**

- Conocimiento del proceso de tramitación en entidades bancarias.
- Habilidad para tratar en forma cortés con funcionarios y público en general.
- Habilidad para conducir motocicletas.

**FUENTES CITADAS Y CONSULTADAS**

- Arias, F. (2002), **El Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial Exísteme.
- Asamblea Nacional de Venezuela. **Ley Orgánica de Régimen Municipal**.
- Bollencillos M (2000), **La gerencia: una alternativa para la optimización de la actividad Laboral**. Universidad Yacambu. Barquisimeto.
- Borgoña E (2003), **La gerencia y la actividad productiva de los empleados del Instituto Regional de Deportes del Estado Barinas**. Tesis no publicada Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Barinas.
- Bustillos F (2005), **Las Nuevas Tecnologías en la Escuela**. Editorial ROMOR. Caracas-Venezuela.
- Castañuelas L (2001), **Los recursos humanos el mejor estamento de la empresa**. Universidad Nacional Abierta. Tesis no Publicada. Maracay – Aragua.
- Contreras D (2000), **Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Hierro Acero el Vigía**. Tesis no publicada Universidad de los Andes. Estado Mérida
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial N° 3.686**. Caracas: Editorial Discolar, Diciembre 30, 1999.
- Chiavenato, I. (1999), **Administración, Motivación y Planificación**. México: McGraw Hill.
- Enmanuel G (2005), **Recurso Humano y su nuevo perfil**. Editorial Salvat de Venezuela. Caracas.
- Hampton R. (1999), **Administración** Ediciones McGraw -Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill Interamericana de México.

- Herra K y Rodríguez L (2002). **Trabajo de grado titulado “Apreciación crítica de la evaluación del desempeño”**. Universidad Autónoma de Centro América San José Costa Rica.
- Hurtado J (2002). **Operación rentable de una organización de funcionamiento del desempeño laboral**. Citando el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE).
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>
- <http://www.upb.edu.co/ver/1169/1178/2005>
- <http://espn.deportes.espn.go.com/story?id=301697>
- Instituto Nacional de Cooperación (INCE, 1999). **Informe emanada de la Comisión de revisión de la actuación del Recurso humano**. Caracas.
- Katz E y Kahn S (1999), **Cultura organización en la empresa de la actualidad**. Editorial Imperial. Buenos Aires.
- Kenneth J. (2001) **Manual de Administración**. Estratégica, Ediciones McGraw-HILL
- Láscaris T (2004), **Estructura organizacional** para la Innovación Tecnológica. El caso de América Latina. Universidad Nacional de Costa Rica, Costa Rica.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001. **Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela**.
- Ministerio de Educación (1999), **Reforma Educativa**. Caracas-Venezuela.
- Morales, V. (1994). **Planteamiento y Análisis de Investigación**. Caracas, Venezuela: Editorial El Dorado.
- Mintzberg R (1997), **La gerencia y su nuevo Reto**.  
<http://www.analitica.com/vas/1999.11.2/ecologia/19.htm>Morales.
- Morales M (2001), **Investigación en la actualidad**. Editorial Venghun. Caracas-Venezuela.

- Oramas J (2005), **Presentación del Manual de procedimiento de Enfermería**. [www.ind.gov.ve/ueta/26.htm](http://www.ind.gov.ve/ueta/26.htm).
- Pardinas, F. (1999). **Metodología y Técnica de investigación en Ciencias Sociales**. México: Ediciones 32.
- Robbins T (1999), **La nueva forma de comunicarse**. McGraw-Hill Interamericana de México.
- Strategor Georgien (2001), **Estructura Organizacional**. Tercera edición. Editorial Mcgraw-Hill. Barcelona.
- Stoner, Freeman, Gilbert (2001) **Administración**. Sexta Edición. Editorial Pretince Hall. Barcelona.
- Samperie H (2003). **Confiabilidad de un Instrumento**. Novena Edición Reimpresión. Limusa. Grupo Moriega Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1998). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales** Caracas, Venezuela.

# **ANEXOS**

### Anexo A

#### **INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DEL MUNICIPIO PEDRAZA; ESTADO BARINAS**

**1. ¿El manual de Procedimientos es una herramienta necesaria para la ejecución del trabajo organizacional en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?**

De acuerdo \_\_\_\_\_  
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo \_\_\_\_\_  
 En desacuerdo \_\_\_\_\_

**2. ¿Es el manual de Procedimientos es una herramienta que permite cubrir la necesidad organizacional dentro del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?**

Siempre \_\_\_\_\_  
 Algunas Veces \_\_\_\_\_  
 Nunca \_\_\_\_\_

**3. ¿Considera que su opinión en la elaboración de un manual de procedimiento es importante?**

Siempre \_\_\_\_\_  
 Algunas Veces \_\_\_\_\_  
 Nunca \_\_\_\_\_

**4. ¿Cree que el trabajo basado en un manual de procedimientos mejorara la comunicación organizacional en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?**

Siempre \_\_\_\_\_  
 Algunas Veces \_\_\_\_\_  
 Nunca \_\_\_\_\_

**5. ¿Cree que el trabajo con la falta de un manual de procedimiento técnico-administrativo en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas, se considera?**

Excelente \_\_\_\_\_  
 Bueno \_\_\_\_\_  
 Deficiente \_\_\_\_\_

**6. ¿El manual de Procedimientos le permitirá a la gerencia mejorar la estructura organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?**

Siempre \_\_\_\_\_  
Algunas Veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

**7. ¿Usted cree que el trabajo técnico-administrativo del gerente se aplicará con mayor facilidad con la implementación del manual de procedimientos en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?**

Siempre \_\_\_\_\_  
Algunas Veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

**8. ¿Cree que la aplicación del manual técnico- administrativo mejorará la estructura organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?**

Siempre \_\_\_\_\_  
Algunas Veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

**9. ¿Considera que el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas requiere de la aplicación de procedimientos técnicos- administrativos contenidos en el manual?**

Siempre \_\_\_\_\_  
Algunas Veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

**10. ¿La falta del manual de procedimiento técnico-administrativo le provoca al gerente deficiencia en el desempeño laboral en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?**

De acuerdo \_\_\_\_\_  
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo \_\_\_\_\_  
En desacuerdo \_\_\_\_\_

**11. ¿Está usted de acuerdo que con la aplicación de un manual de procedimientos existe un cambio favorable en el funcionamiento organizacional del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?**

De acuerdo \_\_\_\_\_  
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo \_\_\_\_\_  
En desacuerdo \_\_\_\_\_

**12. ¿Cómo considera hasta ahora el trabajo sin la aplicación del manual de procedimiento en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?**

Excelente \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Deficiente \_\_\_\_\_

**13. ¿Considera que su cargo es importante para el desarrollo del deporte en la Institución Municipal de Deportes del Municipio Pedraza, Estado Barinas?**

Siempre \_\_\_\_\_  
Algunas Veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

**14. ¿Le proporcionan información relacionadas con su competencia laboral dentro de la institución?**

Siempre \_\_\_\_\_  
Algunas Veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

**15. ¿Considera usted que el gerente acepta sus sugerencias como aporte para la realización del manual de Procedimientos?**

Siempre \_\_\_\_\_  
Algunas Veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

## Anexo B



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
MENCIÓN PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE

**Estimado:**  
**Esp. William Rodríguez**  
**Experto**

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacerle entrega del instrumento que servirá de base para el estudio denominado: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS PARA EL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DEL MUNICIPIO PEDRAZA DEL ESTADO BARINAS**, el cual me permitirá optar el título de Magíster. **MENCIÓN PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE**

Agradeciéndole de antemano su colaboración, en espera de la revisión del material y sus posibles correcciones.

Atentamente;

Lcda. Iris Torres

**Se le Anexa:**  
Título  
Objetivos  
Variables  
Instrumento de Observación y validación.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
MENCIÓN PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE**

**Estimado:  
Msc. Alexander Gómez  
Experto**

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacerle entrega del instrumento que servirá de base para el estudio denominado: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS PARA EL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DEL MUNICIPIO PEDRAZA DEL ESTADO BARINAS**, el cual me permitirá optar el título de Magíster. **MENCIÓN PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE**

Agradeciéndole de antemano su colaboración, en espera de la revisión del material y sus posibles correcciones.

Atentamente;

Lcda. Iris Torres

**Se le Anexa:**  
Título  
Objetivos  
Variables  
Instrumento de Observación y validación.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
MENCIÓN PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE**

**Estimado:  
Msc. Bertha López  
Experto**

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacerle entrega del instrumento que servirá de base para el estudio denominado: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS PARA EL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DEL MUNICIPIO PEDRAZA DEL ESTADO BARINAS**, el cual me permitirá optar el título de Magíster. **MENCIÓN PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE**

Agradeciéndole de antemano su colaboración, en espera de la revisión del material y sus posibles correcciones.

Atentamente;

Lcda. Iris Torres

**Se le Anexa:**  
Título  
Objetivos  
Variables  
Instrumento de Observación y validación.

**Instrucciones:** Para cada ítem escriba una equis (X) dentro de la casilla que usted considere pertinente a la investigación:

Ítem	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Autenticidad		Veracidad	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										

Observaciones y Recomendaciones: \_\_\_\_\_

---



---



---



---

Evaluador

Se le agradece su firma y número de cédula.

