

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FAFULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
ESPECIALIZACIÓN EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCION GERENCIA DEL DEPORTE**



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DE
DEPORTE Y LA RECREACIÓN DEL MUNICIPIO SANTOS MARQUINA
DEL ESTADO MÉRIDA**

Autor: Licdo. Hernández R., Iván L.

Tutor: Lcdo. Esp. Fidel Nava

Mérida, Diciembre de 2015

C.C.Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FAFULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
ESPECIALIZACIÓN EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCION GERENCIA DEL DEPORTE**



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DE
DEPORTE Y LA RECREACIÓN DEL MUNICIPIO SANTOS MARQUINA
DEL ESTADO MÉRIDA**

**Proyecto del Trabajo de Grado
para optar al Grado de Especialista en Educación Física,
Mención Gerencia del Deporte**

Autor: Licdo. Hernández R., Iván L.

Tutor: Lcdo. Esp. Fidel Nava

Mérida, Diciembre de 2015

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
INDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	xiv
LISTA DE GRÁFICOS.....	xvi
RESUMEN.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

EL PLAN GENERAL.....	4
Presentación y Definición.....	4
Justificación.....	5
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
METODOLOGÍA.....	8
Participantes.....	10
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	11
Técnica.....	11
Instrumento.....	11
Validación.....	11

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	13
Antecedentes Relacionados con la Investigación.....	13
Definiciones.....	15
Gestión.....	15
Gestión Deportiva.....	15
Funciones del Gerente Deportivo.....	16

Administración.....	17
Administración Pública.....	17
Proceso Administrativo.....	18
Planificación.....	18
Planificación Deportiva.....	18
Tipos de Planificación.....	19
Formas de Planificación.....	19
Elementos de la Planificación Pública.....	20
Prospectiva.....	20
Integral.....	20
Viabilidad.....	20
Continuidad.....	20
Medición.....	21
Evaluación.....	21
Organización.....	21
Organización Deportiva.....	22
Organización Deportiva en Venezuela.....	22
Instancias del Poder Público	22
Organizaciones Sociales Promotoras del Deporte.....	22
Asociativas.....	23
Del Poder Popular.....	23
Organizaciones del Deporte Profesional.....	23
Dirección.....	24
Control.....	25
Eficacia.....	25
Eficiencia.....	25

www.bdigital.ula.ve

Excelencia Organizacional.....	25
Instituto Autónomo Municipal.....	26
Instituto Autónomo Municipal de Deporte y Recreación.....	26
Estructura Organizativa u Organizacional.....	27
Organigrama.....	27
Clasificación de los Organigramas.....	28
Según la forma como muestran la estructura.....	28
Según la forma y disposición geométrica.....	28
Conocimiento Empírico.....	29
Conocimiento Científico.....	29
Ente Descentralizado	29
Unidad Administrativa.....	30
Nivel Jerárquico.....	30
Atribuciones.....	30
Funciones.....	30
Responsabilidades.....	30
Control Interno.....	31
Sistema de Control Interno.....	31
Duplicidad de Funciones.....	31
Omisión.....	32
Deslindar Responsabilidades.....	32
Misión.....	32
Visión.....	32
Valores Institucionales.....	32
Económicos.....	33
Sociales.....	33

Técnicos.....	33
Los Manuales Administrativos.....	34
Antecedentes Históricos de los Manuales Administrativos.....	34
Objetivos de los Manuales Administrativos.....	35
Ventajas de la Utilización de los Manuales.....	35
Importancia de los Manuales.....	36
Tipos de Manuales Administrativos.....	36
Manual de Políticas.....	37
Manual de Normas y Procedimientos.....	37
Manual de Organización	37
Clasificación del Manual de Organización.....	38
Manual General de Organización.....	38
Manual Específico de Organización.....	38
Objetivos del Manual de Organización.....	38
Objetivo General.....	38
Objetivos Específicos.....	39
Importancia del Manual de Organización.....	39
Elementos que Integran el Manual de Organización.....	39
De Identificación.....	40
Identificación.....	40
De Contenido.....	40
Índice o Tabla de Contenido.....	40
Prólogo y/o Introducción.....	40
Reseña Histórica.....	40
Objetivo.....	41
Alcance.....	41

Marco Legal.....	41
Marco Estratégico.....	41
Estructura Organizativa.....	41
Organigrama.....	41
Descripción de objetivos y funciones de las unidades administrativas.....	41
Anexos.....	42
Bases Legales.....	43
CAPÍTULO III	
MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL.....	51
Reseña Histórica del Municipio Santos Marquina.....	51
Ubicación y Límites.....	52
Relieve.....	52
Clima.....	52
Población.....	52
Organizaciones del Poder Popular.....	54
Instituto Municipal del Deporte y la Recreación.....	54
Estructura Organizativa del Instituto Municipal de Deporte.....	55
Sector Deporte.....	55
Subsistema Deportivos.....	58
Promotor Deportivo Integral Comunitario.....	60
Misión Barrio Adentro Deportivo I.....	61
Misión Barrio Adentro Deportivo II.....	62
Otros actores del deporte en el Municipio.....	62
CAPÍTULO IV	
EXAMEN DE LA SITUACIÓN.....	63

Actualización del Diagnóstico.....	63
Instrumento de Evaluación inicial.....	63
Conclusión del Diagnostico.....	80

CAPÍTULO V

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	82
Introducción.....	82
Reseña Histórica.....	83
Objetivo	83
Alcance.....	83
Marco Legal	83
Marco Estratégico.....	85
Misión.....	85
Visión.....	85
Valores.....	86
Responsabilidad.....	86
Ética.....	86
Trabajo en Equipo.....	86
Excelencia.....	86
Estructura Organizativa del Instituto Municipal de Deporte.....	86
Organigrama.	88
Descripción de los Objetivos y Funciones de las Unidades	
Presidencia.....	88
Objetivos.....	88
Funciones	89
Dirección de Administración Y Finanzas.....	90
Objetivos.....	90

Funciones.....	91
Jefatura de la Oficina de Deporte, Actividad Física y Recreación..	91
Objetivos.....	91
Funciones	91
Entrenadores Deportivos.....	92
Objetivos.....	92
Funciones	92
Promotores Deportivos Integrales Comunitario.....	93
Objetivos.....	93
Funciones.....	93
Secretaría.....	95
Objetivos.....	95
Funciones	95
CAPÍTULO VI	
EVALUACIÓN DEL PRODUCTO.....	96
Instrumento de Valoración final.....	96
Conclusión de la Valoración final.....	108
Recabación de la información.....	109
Análisis de la información.....	110
Organización y elaboración del proyecto preliminar del Manual....	110
Revisión.....	110
Autorización.....	110
Instrumentación.....	110
CAPÍTULO VII	
EVALUACIÓN DEL PROCESO.....	111

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
REFERENCIAS.....	116
ANEXOS.....	119
A-1 Mapa del Estado Mérida.....	120
A-2 Mapa del Municipio Santos Marquina.....	122
B-1 Carta Dirigida a los Jueces Expertos.....	124
B-2 Escala de Evaluación del Instrumento.....	126
B-3 Encuesta.....	128
B-4 Carta Propósito.....	132
B-5 Instrumento de Diagnóstico Inicial.....	134
B-6 Carta Propósito.....	137
B-7 Instrumento de Valoración Final.....	139
C Portada del Índice Manual de Organización.....	142
D Logotipo Institucional.....	144
E Lista de Verbos para Indicar Funciones.....	146
F Fotografías.....	148

LISTA DE CUADROS

CUADRO

1	Cronograma de Actividades	12
2	Organización del Deporte en Venezuela para el Año 2014	24
3	Esquematación de los elementos que componen un Manual de Organización	43
4	Superficie, Población y Densidad Poblacional del Municipio Santos Marquina año 2012	53
5	Matricula por niveles educativos del Municipio Santos Marquina año 2011-2012	53
6	Centros operativos o Planteles por Dependencia del Municipio Santos Marquina para el año 2012	53
7	Disciplinas deportivas oficiales que se practican en el Municipio Santos Marquina para el año 2014	55
8	Instalaciones deportivas existentes en el Municipio Santos Marquina Para el año 2014	56
9	Parques recreacionales existentes en el Municipio Santos Marquina para el año 2014	58
10	Cantidad de instalaciones deportivas y recreativas del Municipio Santos Marquina para el año 2014	58
11	Subsistemas Deportivos que se atienden en el Municipio Santos Marquina para el Año 2014	59
12	Cantidad de Entrenadores del Instituto Municipal de Deporte Santos Marquina para el año 2014	59
13	Cantidad de Promotores Deportivos Integrales Comunitarios del Instituto Municipal de Deportes Santos Marquina y comunidades que atienden	60
14	Organizaciones deportivas registradas ante el Instituto Municipal Santos Marquina para el Año 2014	61

15 Entrenadores de Barrio Adentro Deportivo I en el Municipio Santos Marquina para el Año 2014	61
16 Entrenadores de Barrio Adentro Deportivo II en el Municipio Santos Marquina para el Año 2014	62
17 Reconoce la importancia de un Manual de Organización para la Institución	97
18 Después de la puesta en funcionamiento del Manual de Organización Tiene Conocimiento preciso de sus funciones	98
19 Cuando ejerce sus funciones toma en cuenta la Misión, Visión y Valores de la institución	99
20 Tiene claro cual es la estructura organizativa de la institución	100
21 Se siente en capacidad de representar gráficamente el organigrama de la Institución	101
22 Realiza sus funciones respetando el nivel jerárquico del personal	102
23 Después de la aplicación del Manual de Organización reconoce que en alguna ocasión anterior al mismo, ejerció alguna función de otro personal adscrito a la institución	103
24 Después de la aplicación del Manual de Organización reconoce que en Alguna ocasión anterior al mismo omitió una o varias funciones	104
25 Conoce las Leyes que enmarcan el Manual de Organización de la Institución	105
26 Conoce el ámbito de aplicación o alcance del Manual de Organización de la institución	106
27 Esta familiarizado con todos los términos que se encuentran en el Manual de Organización	107
28 Sabía usted que el Manual de Organización es un instrumento de legal de control interno	108

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO

1	Representación gráfica sobre el estatus de la organización	64
2	Representación gráfica de la función que desempeña el encuestado en la Institución	65
3	Representación gráfica sobre la noción que tiene el encuestado sobre un Manual de Organización	66
4	Representación gráfica que muestra sí la Institución posee Manual de Políticas	67
5	Representación gráfica que muestra sí la Institución posee Manual de Organización	68
6	Representación gráfica que muestra sí la Institución pose Manual de Normas y Procedimientos	69
7	Representación gráfica sobre el conocimiento que tienen los entrevistados sobre la importancia del Manual de Organización	70
8	Representación gráfica sobre la disposición de los participantes en recibir inducción sobre la elaboración del Manual de Organización	71
9	Representación gráfica de la definición de las funciones del personal en algún instrumento legal que posea la Institución	72
10	Representación gráfica del conocimiento de los encuestados sobre la noción de Organigrama.	73
11	Representación gráfica que muestra si la Institución posee un Organigrama	74
12	Representación gráfica sobre el conocimiento teórico que tiene el personal acerca de sus funciones	75
13	Representación gráfica sobre el conocimiento empírico que tiene el personal acerca de sus funciones	76
14	Representación gráfica de las Instituciones que poseen definida la Misión	77
15	Representación gráfica de las Instituciones que poseen definida la Visión	78
16	Representación gráfica de las Instituciones que poseen definida los Valores Institucionales	79
17	Representación gráfica que muestra el conocimiento que tienen los entrevistados sobre la obligatoriedad de la Ley en el uso de Manuales para el control interno	80

18	Organigrama del Instituto Municipal de Deporte y la Recreación Santos Marquina	88
19	Representación gráfica sobre el reconocimiento de la importancia de un Manual de Organización para la institución	97
20	Representación gráfica sobre el conocimiento de sus funciones después Deponer en funcionamiento el Manual de Organización	98
21	Representación gráfica sobre si los encuestados toman en cuenta la Misión, Visión y Valores institucionales al momento de ejercer sus funciones	99
22	Representación gráfica sobre el conocimiento de la estructura Organizativa de la institución	100
23	Representación gráfica sobre el conocimiento de los participantes del organigrama de la institución	101
24	Representación gráfica del respeto del personal al nivel jerárquico Cuando realiza sus funciones	102
25	Representación gráfica del reconocimiento del personal en incurrir en duplicidad de funciones antes de existir el Manual de Organización de la institución	103
26	Representación gráfica del reconocimiento del personal en incurrir en Omisión de funciones antes de existir el Manual de Organización de la institución	104
27	Representación gráfica sobre el conocimiento de los empleados acerca de las Leyes que se relacionan con el Manual de Organización de la institución	105
	Representación gráfica sobre el conocimiento de los empleados acerca del alcance del manual	106
28	Representación gráfica sobre la cantidad de personal familiarizado con todos los términos que se encuentran en el Manual de Organización	107
29	Representación gráfica del conocimiento del personal del Manual de Organización como instrumento legal de control interno	108

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FAFULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
ESPECIALIZACIÓN EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y LA RECREACIÓN DEL MUNICIPIO SANTOS MARQUINA DEL ESTADO MÉRIDA

Autor: Licdo. Hernández R., Iván L.

Tutor: Lcdo. Esp. Fidel Nava

RESUMEN

El estudio que a continuación se presenta consiste en crear y poner en funcionamiento un Manual de Organización para el Instituto Municipal de Deporte y la Recreación Santos Marquina. Después de haber realizado un diagnóstico inicial a los directores de deportes municipales se detectó que el personal que labora en dichos espacios se desenvuelve sin conocer adecuadamente sus funciones. Es por ello que se hace imprescindible la elaboración y puesta en marcha de un Manual de Organización que proporcione información ordenada acerca de la Institución para la planificación e instrumentación de medidas que precisen las funciones encomendadas a las diferentes unidades administrativas que componen la organización. La investigación esta enmarcada en una orientación aplicada bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo. La técnica utilizada es la encuesta, se aplicó un diagnóstico inicial y una valoración final. Los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios con preguntas cerradas dicotómicas y polítmicas. El diagnóstico inicial está conformado por 17 ítems, validado por tres jueces expertos. El análisis de los resultados se representaron en cuadros y gráficos de barra. La valoración final fue realizada al personal del Instituto de Deportes de Santos Marquina ya que, allí se elaboró y se puso en funcionamiento el manual, sirviendo de referencia para otros municipios. Finalmente se llega a la conclusión que con la aplicación del Manual de Organización se promueve la eficiencia, la eficacia y calidad en las operaciones, al igual que se logra el cumplimiento de la misión, objetivos, metas institucionales y demás normas de control interno establecidas en el ordenamiento jurídico venezolano.

Descriptor: Manual de Organización, Instituto Municipal de Deporte y la Recreación.

INTRODUCCIÓN

El deporte en gran parte de los Municipios del Estado Mérida ha venido sosteniendo un crecimiento permanente en materia de masificación y esto se debe a dos aspectos fundamentales, en primer lugar las políticas del Gobierno Nacional en aras de promover y aumentar la práctica y el desarrollo deportivo de manera masiva y organizada, que según el Ministerio del Poder Popular para el Deporte (2009), se encuentran: Misión Barrio Adentro Deportivo, Juegos Deportivos Escolares, Juegos Comunales, Juegos Laborales, Juegos Indígenas, Juegos Penitenciarios, Día Mundial de Caminar, Día Mundial del Desafío, entre otros. Dichos programas se han asumido como políticas de salud y educación. Por otro lado, el aumento de la población practicante de la actividad física, el deporte y la recreación, debido en parte a la toma de conciencia de las personas que reconocen los efectos positivos sobre la salud y el buen vivir.

Como se puede observar, el deporte Municipal en los últimos años ha ganado espacio paulatinamente en su accionar, originando la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar el deporte con mayor eficiencia y eficacia. Dichas responsabilidades recaen específicamente en los Institutos Municipales de Deporte y Recreación como entes descentralizados, planificadores y ejecutores de las políticas deportivas-recreativas dirigidas a las comunidades.

Ahora bien, según el diagnóstico inicial realizado para esta investigación a una cantidad importante de directores municipales de deporte del estado Mérida refleja que las instituciones públicas encargadas del deporte a nivel municipal realizan sus funciones de manera inadecuada, ya que carecen de un Manual de Organización que suministre la información ordenada acerca de la institución como las funciones específicas del personal, organigrama, estructura organizativa, misión, visión, valores institucionales, entre otros.

La importancia de un manual de organización radica en que éste explica de manera detallada las funciones dentro de la organización; a través de él se logran evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la

empresa. Se pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando duplicidad de funciones. De igual manera, es de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización, ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar las tareas de cada unidad administrativa.

En esta investigación se elaboró y se puso en funcionamiento un Manual de Organización en el Instituto de Deporte y la Recreación del Municipio (INMUDER) Santos Marquina del Estado Mérida.

A tal efecto el presente trabajo se estructura en ocho capítulos, los cuales abordan los aspectos que conforman la investigación bajo el eje aplicación, estos capítulos se explicitan de la siguiente manera:

Capítulo I se formula la definición y presentación del problema, se definen los objetivos, el general y los específicos, se destacan aspectos inherentes a la situación seleccionada y la metodología que sustente la investigación.

Capítulo II constituido por el marco de referencia conceptual, los antecedentes, las bases teóricas y legales que sustentan el estudio. En este capítulo se deja al descubierto los conceptos y normas que existen relacionadas con la gerencia deportiva municipal.

Capítulo III llamado el marco de referencia organizacional. En este capítulo se describe con suficiente detalle la institución seleccionada, el contexto deportivo recreativo e información general del municipio.

Capítulo IV comprende el examen de la situación en donde se evidencia que existe la necesidad de elaborar y aplicar un Manual de Organización para los Institutos Municipales de Deportes.

Capítulo V se lleva a cabo el manual de organización elaborado para el Instituto Municipal de Deporte y la Recreación Santos Marquina.

Capítulo VI se realizará un reporte de lo relacionado, constituye la evaluación del programa o instrumento, en este caso, la evaluación del Manual de Organización.

Capítulo VII comprende la evaluación del proceso, en donde se toma en cuenta cuales fueron los resultados más relevantes de la elaboración y puesta en marcha del Manual de Organización..

Capítulo VIII cierra la investigación reflejando las conclusiones y recomendaciones y aportes más significativos para la creación y puesta en funcionamiento del Manual de Organización, posteriormente se encuentran las referencias de la investigación y sus respectivos anexos.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PLAN GENERAL

Presentación y Definición

A partir del año 1996 Venezuela, tomando en cuenta los criterios que en materia de Deporte para Todos se manejaban a nivel internacional, crea dentro de la estructura organizativa del Instituto Nacional de Deportes la dirección general de deportes para todos.

A partir de allí, las políticas en cuanto a la diversificación, sistematización y masificación del deporte recreativo y la actividad física, desarrolladas a nivel nacional son implementadas a través del programa Deporte para Todos y es precisamente desde esos cambios donde surge la municipalización deportiva y aproximadamente en el año 2002 dicho proyecto impulsa y promueve la creación de los Institutos Autónomos Municipales de Deporte en toda la geografía nacional.

Dentro de este contexto se crean los entes deportivos descentralizados en los Municipios del Estado Mérida, dándole carácter legal a través de la aprobación de la ordenanza de creación de la institución por parte de los Concejos Municipales.

Ahora bien, una vez que los Institutos Municipales de Deporte y Recreación procedieron a hacer el trabajo externo como es la organización de actividades deportivas, recreativas y para la salud, incorporación de entrenadores y promotores deportivos para la masificación, entre otros. Fueron dejando a un lado las estrategias dirigidas a optimizar las funciones y los procedimientos de control interno con el propósito que la organización y cada área operativa conociera sus funciones específicas. De esta manera las instituciones comenzaron a realizar sus actividades en forma rutinaria conllevando en muchos casos al personal y al ente a la improvisación y en definitiva al desajuste organizacional.

En los Institutos Municipales de Deporte, según lo ha evidenciado el instrumento de diagnóstico inicial de la presente investigación aplicado a los directores municipales de deporte, el personal conoce empíricamente sus funciones,

desconoce los objetivos y valores institucionales, no tienen presente la misión y la visión de la organización al momento de realizar tareas importantes, poseen un conocimiento incierto acerca de la estructura organizativa, el nivel jerárquico y las funciones de algunas unidades administrativas.

Por ello se hace necesario la implantación de un Manual de Organización para Institutos Municipales de Deportes como documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información detallada referente a la historia, misión, visión, valores institucionales, arquitectura organizacional, objetivos y funciones de la organización, constituyéndose en una herramienta de apoyo administrativo que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional.

Partiendo de la problemática anteriormente mencionada y la aplicación de una encuesta a catorce directores municipales de deportes en donde se revela que de sus institutos a cargo solo uno posee el manual de organización. Se elaborará y pondrá en marcha el documento antes mencionado en el Instituto Municipal de Deporte y la Recreación Santos Marquina para que sirva de referencia a los demás entes deportivos municipales del estado.

La Institución deportiva municipal hace vida en la planta alta del edificio de la Brigada de Rescate en la esquina de la calle Piñango con intersección a la avenida Sucre de la población de Tabay, capital del Municipio Santos Marquina del Estado Mérida. Cabe destacar que para el desarrollo de la investigación se cuenta con el apoyo y disposición de todo el personal de planta.

Justificación

En la actualidad la mayoría de los Institutos Autónomos Municipales de Deporte y Recreación del Estado Mérida requieren una renovación administrativa, específicamente en el aspecto de control interno, ya que se ha evidenciado la ausencia de Manual de Organización, políticas, reglamentos internos, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de los entes deportivos, lo que redundará en un

empirismo gerencial que con el paso del tiempo aumenta, llevando a la organización a incurrir en reiterados errores e improvisaciones.

Por ello se hace imprescindible la elaboración y puesta en marcha de un Manual de Organización que proporcione información ordenada acerca de la institución para la planificación e instrumentación de medidas, que precise el objetivo y las funciones encomendadas a las diferentes unidades administrativas que componen la organización para evitar duplicidad de funciones, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.

La puesta en funcionamiento de un Manual de Organización contribuye a analizar y formular objetivos con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales del proceso administrativo. De igual manera, la descripción de los puestos y unidades de la organización coadyuva a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la institución. Asimismo, los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades administrativas y especifican el nivel jerárquico.

Igualmente constituyen un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.

En este orden de ideas, se desprende entonces que para una institución alcanzar el éxito deseado en cualquiera que sea su área, es vital que ésta se encuentre correctamente organizada y estructurada para así poder realizar sus actividades, funciones y deberes coordinadamente permitiendo utilizar los recursos de la manera apropiada para que se traduzca en logro de las metas establecidas, alcanzando de esta manera la excelencia organizacional en beneficio de las comunidades y el Municipio, ya que la institución al ser más eficiente y eficaz podrá lograr mejores resultados a lo interno y un mayor impacto al público.

Aunado a todo lo expresado anteriormente, con la elaboración y puesta en marcha del Manual de Organización se cumple con lo establecido en la Constitución y demás leyes de la República en materia de control interno.

Como se ha mencionado en las páginas anteriores, este estudio se aplicará en el INMUDER Santos Marquina, sirviendo como referencia a los demás entes deportivos del Estado Mérida.

Finalmente para el autor, este estudio constituye un humilde aporte en aras del crecimiento, mejoramiento y perfeccionamiento de la gestión deportiva municipal y a la vez pretende ser una investigación académica que fortalezca los estudios de postgrado en Educación Física mención Gerencia del Deporte de la Universidad de los Andes.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Crear y poner en funcionamiento el Manual de Organización para el Instituto de Deporte y la Recreación del Municipio Santos Marquina del Estado Mérida

Objetivos Específicos

Planificar las estrategias para crear y poner en funcionamiento el Manual de Organización del Instituto de Deporte y la Recreación del Municipio Santos Marquina del Estado Mérida.

Ejecutar las estrategias diseñadas para el funcionamiento del Manual de Organización del Instituto de Deporte y la Recreación del Municipio Santos Marquina del Estado Mérida.

Evaluar el proceso de elaboración y puesta en funcionamiento del Manual de Organización del Instituto de Deporte y la Recreación del Municipio Santos Marquina del Estado Mérida.

Metodología

La investigación estará enmarcada en un modelo cuantitativo y cualitativo caracterizado por Hernández S, Fernández y Baptista, C. (2006) como:

La investigación cuantitativa usa la recolección de datos con base en la medición numérica. El investigador recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procesos estadísticos. Los datos son producto de mediciones que se transforman en valores numéricos (datos cuantificables) (p.5).

En esta Investigación se utilizan tanto en el diagnóstico inicial como en la valoración final datos numéricos para su respectivo análisis e interpretación.

La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones. El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad. Este enfoque puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen el mundo visible y lo transforman. (p.9).

En este caso de estudio, las transformaciones van a estar dirigidas a la elaboración y puesta en funcionamiento de un Manual de Organización para un Instituto de deportes que permita a lo interno optimizar los niveles de eficiencia y eficacia con un adecuado desempeño de funciones, y a lo externo mejorar así su función social en pro del desarrollo deportivo en las comunidades.

Basado en la modalidad de investigación eje de aplicación y en consideración a la misma, Álvarez (2004) la ha denominado, como:

Un eje que permite la puesta en práctica de actividades encaminadas a que el participante demuestre las competencias logradas en los estudios de la especialidad y aplique en la vida real: modelos, proyectos, programas, sistema de entrenamientos y cualquier otra actividad que ha sido validada y necesite ser probada en terreno (p.3)

A través de esta concepción la investigación eje de aplicación representa un instrumento especialmente apto para lograr el objetivo del estudio. Es decir se genera una concepción nueva; Al respecto Álvarez, (2004):

La investigación bajo la modalidad eje de aplicación es una oportunidad para que el estudiante: a) por un lado sintetice los saberes adquiridos en un área de conocimiento y los aplique tanto para la solución de una problemática como para el desarrollo de una oportunidad y, b) muestre sus habilidades para realizar un proyecto, programa, intervención y un desarrollo, cumpliendo con las fases de planificación, ejecución y evaluación. (p.4)

Bajo este enfoque, en la investigación utilizando el eje de aplicación, el investigador actúa como un facilitador que proporciona información y ayuda a tomar decisiones sobre distintas alternativas de acción; pero junto a los participantes: llega a formar parte del proceso de toma de decisiones, no existen pasos previamente establecidos ni dirigidos, puesto que se trata de un proceso dinámico. Sin embargo Van del Bill (citado por Hurtado y Toro, 2005) divide el proceso en cuatro etapas: (a) Etapa I Diagnóstico, (b) Etapa II Planificación; (c) Etapa III Ejecución y (d) Etapa IV Evaluación.

Basados en esta etapa, a continuación se describen:

Etapa I Diagnóstico: Es el paso donde se identificará el problema como producto de la reflexión que conduce a detectar dificultades a través de conversaciones y otras actividades que serán seleccionadas por el investigador, es necesario recurrir tanto a fuentes primarias, constituidas por la realidad y las personas que viven en ella (utilizando la observación, conversaciones informales, entrevistas, encuestas y validez de los expertos), como al uso de las fuentes secundarias, para cuyo empleo puede confeccionarse una lista de preguntas que servirán de guía. Qué posteriormente permitirán elaborar un plan que oriente a la recolección de la información y por último se procesarán los datos obtenidos, estableciéndose de manera clara las deficiencias que existen tomándose las decisiones oportunas para solventar las situaciones.

Etapa II Planificación: en este paso se especificarán todo lo que se debe hacer frente a cada uno de los detalles que requieren la intervención, es decir el investigador procede a la planificación de las acciones a tomar, para lo cual, se tomará en cuenta factores como el tiempo, recursos económicos, materiales y personas que estén dispuestas a colaborar, el tipo de problema a enfrentar. La misma se caracterizará por ser flexible lo que permitirá corregir y hacer ajustes cuando el proceso así lo requiera.

Etapa III Ejecución: en esta fase se llevarán a la práctica las acciones planificadas, de enfrentamiento con el o los problemas, es la que permite el conocimiento más profundo de la realidad, para transformarla. En esta etapa se describirán cada uno de los sucesos ocurridos quedando reflejados los resultados de la planificación en términos de naturaleza, dificultades, limitaciones, aceptación o rechazo producido en los participantes.

Etapa IV Evaluación: Será la fase que se produzca después de la ejecución. Es importante señalar que la misma ocurre simultáneamente entre las distintas etapas, ya que el investigador en forma permanente estará evaluando los planes y las ejecuciones y haciendo las correcciones necesarias. Sin embargo, al finalizar algunas de las fases comprendidas en el proceso de ejecución, se evaluarán los resultados, analizando los éxitos y los fracasos y, en consecuencia, rectificar el rumbo y corregir los planes o establecer nuevas metas.

Participantes

La selección de participantes de esta investigación estará constituida por los directores de deportes municipales de catorce municipios del estado Mérida y el personal que labora en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Santos Marquina.

Técnica e Instrumento de recolección de datos

Técnica

Para Stracuzzi (2006), “la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador, a través de un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes en forma anónima las responden por escrito” (p.134). La técnica utilizada para la aplicación del instrumento fue la encuesta

Instrumentos

Para Stracuzzi (2006), el cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. En el presente estudio el instrumento es un cuestionario. Cabe destacar que se aplicará un cuestionario como diagnóstico inicial y otro como valoración final.

Validación

Para Ramírez (2007), “la validez se refiere al grado en que un instrumento de recolección de datos mide la variable que pretende medir”. (p. 69). En esta investigación el instrumento de medición fue validado por tres jueces y fueron los siguientes: un Abogado, un Licenciado en Administración de Empresas y un Licenciado en Educación Física, cabe destacar que los tres profesionales poseen experiencia a nivel gerencial.

A continuación se describe el Cronograma de Actividades

Cuadro 1

Cronograma de Actividades

2014		Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.
Diagnóstico	Conversaciones Aplicación de instrumento de diagnóstico inicial										
Planificación	Capítulo I El Plan General										
Ejecución	Capítulo II Marco de referencia Conceptual										
	Capítulo III Marco de Referencia Organizacional										
	Capítulo IV El Examen de la Situación										
	Capítulo V Manual de Organización										
	Capítulo VI La Evaluación del Manual de Organización, aplicación instrumento de valoración final										
Evaluación	Capítulo VII Evaluación del Proceso										
	Capítulo VIII Conclusiones y recomendaciones										

Fuente: Hernández. 2014, Mérida

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Antecedentes relacionados con la investigación

En uno de los estudios realizado por Luzardo Y. (2000), propuso un Manual de funcionamiento administrativo para el Centro de Atención Integral al alumno atleta de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo del estado Mérida en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo.

Según Luzardo, la planificación reviste una gran importancia dentro del proceso organizacional y en la cual los gerentes, directivos y coordinadores deben prestar especial atención.

En lo Referente a la ejecución de la funciones de planificación, organización, dirección supervisión, control y evaluación Luzardo logró evidenciar que una mayoría significativa en la estructura directiva del plantel no la realiza, por lo que existen discrepancias entre el ser y el deber ser. Adicionalmente la autora menciona en este estudio que la organización dentro de una unidad administrativa es el punto de partida para las relaciones entre las actividades y las personas.

Por otra parte, el estudio evidenció que la gerencia presentaba debilidades como: Desconocimiento de los objetivos de la organización, carencias en el establecimiento de los deberes de cada individuo dentro de la organización y de las líneas de autoridad del plantel, deficiencias en la coordinación del trabajo entre el personal, escasa orientación del personal para el cumplimiento de las actividades, desconocimiento por parte del personal de la misión de la organización, jerarquía y funciones específica de los cargos.

De allí se determina, la necesidad de un manual de funcionamiento para la Institución y poder definir las funciones que deben cumplir sus integrantes.

La importancia del estudio de Luzardo, radica en que el mismo constituye un aporte significativo para la institución, ya que pretende generar cambios de manera efectiva en quienes cumplen la función gerencial a través de la implementación de un Manual de funcionamiento.

De la misma forma, el presente estudio desea identificar las necesidades en materia de funcionamiento del Instituto Municipal de Deporte y la Recreación Santos Marquina y definir las funciones del ente a través de un Manual de organización.

Por otro lado, Rojas A. (2005) propuso lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas con la finalidad de plantear estrategias gerenciales para mejorar su funcionamiento y nivel organizativo. La propuesta contiene los lineamientos generales para organizar el ente antes mencionado que contempla los objetivos, estrategias y programas a cumplir, las acciones gerenciales, así como una estructura organizativa para optimizar su funcionamiento interno. En el estudio el autor propone una estructura organizativa para el Instituto de Deportes, así como también un manual de especificaciones de cargos detallando perfil, funciones básicas y funciones específicas.

Dentro de los lineamientos gerenciales establecidos por Rojas, se encuentra en primer lugar el establecimiento de la visión, misión y los objetivos de la organización a fin de conocer el curso de acción que se plantea en la misma. Igualmente, en el aspecto organizativo la Institución debe hacer uso de las estructuras organizativas para diseñar un organigrama de cargos, con la finalidad de agrupar funciones, las actividades, las personas y representar los niveles de autoridad, responsabilidad y la jerarquía dentro de la institución. En este sentido, es importante mencionar que dentro de los elementos de contenido que componen un manual de organización se incluyen los aspectos anteriormente mencionados, de allí la importancia de la elaboración y puesta en marcha del mismo en Instituto Municipal de Deporte y la Recreación Santos Marquina.

Loyo C. (2008), propuso lineamientos de gestión estratégica para un Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Yaracuy, la cual consistió en una propuesta funcional de un diseño gerencial para ayudar a solventar las debilidades encontradas en la evaluación y análisis de la situación en el ente antes mencionado.

Para Loyo, dentro del trabajo de cualquier directivo se encuentran varias funciones, una de ellas sería la función organizadora que consiste en agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados. Por otro lado, el autor menciona la función directiva del gerente o de dar instrucciones, en donde asigna los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el supervisor y sus subordinados. Del mismo modo, un manual de organización para un Instituto de Deportes compila todas las funciones del personal para la ejecución de planes, proyectos y programas y establece un organigrama que define la estructura jerárquica y las relaciones entre los mismos.

www.bdigital.ula.ve

Definiciones

Gestión

Según la Real Academia Española (2014), la palabra gestión “proviene del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo”.(/p.s/n).

En segundo lugar se define como “Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto. Dirección, administración de una empresa o negocio”.(/p.s/n).

Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera

Gestión Deportiva

Según Mestre (2000), la gestión deportiva se define como el “conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del

deporte” (p.18). este concepto incluye la planificación de las actividades a desarrollar, su puesta en práctica o ejecución y el control subsiguiente.

Para Gutiérrez (2000), significa “la suma de operaciones, técnicas comerciales y de mercadeo que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva” (p.24). Es decir, se trata de un empleo racional de los recursos disponibles para obtener los máximos resultados.

Es importante destacar que cualquier organización deportiva tiene que velar básicamente por aspectos como alcanzar los objetivos y metas organizacionales, manejo del recurso humano, financiero, físico y tecnológico en términos generales.

Funciones del Gerente Deportivo

Celma (2005) establece cinco funciones directivas básicas como son:

La función conceptual, “un gerente deportivo debe tener un lugar necesario para poder tener suficiente perspectiva para tomar decisiones”. (p.46). Es decir el directivo debe disponer de un lugar donde pueda percibir y evaluar el panorama general, darle una visión estratégica que le permita diseñar e integrar las acciones mas oportunas frente a los diferentes factores intereses del entorno, en función de los objetivos y posibilidades de su organización.

La segunda función es planificadora y “consiste en investigar y desarrollar las posibilidades de la organización y su entorno, conocerla y prever eventualidades”. (ob.cit.p.48). Esta función conduce a la consecución de metas,define estrategias, políticas, planes y programas y establece una organización para la instrumentación de las decisiones.

Función Organizativa-coordinadora, “la propia actividad de un gerente o directivo es la acción de articular el funcionamiento, rediseñar las estructuras y sus departamentos, coordinar a las personas en orden a los objetivos planteados”. (ob.cit.p.55). Generalmente estas funciones se aplican en conjunto, afectando en toda su dimensión y ámbito al ente o institución y teniendo en cuenta las evoluciones o cambios estratégicos que se produzcan especialmente frente a las personas que componen la organización.

Función Ejecutiva, se define como “el conjunto de acciones derivadas del gobierno, negociación y la toma de decisión que el directivo o gerente realiza”. (ob.cit.p.61). Se trata de operar y decidir tanto en situaciones de certeza o de riesgo o incertidumbre. En la organización para conseguir los objetivos planteados o enfrentarse a los problemas.

Función de control y evaluación, para el autor anteriormente citado controlar es evaluar y establecer una serie de pautas encaminadas a comprobar si los procesos y los resultados son los esperados. Existe una estrecha relación entre las funciones de planificación y control. No se puede planificar sin establecer un sistema de control o viceversa.

Administración

La palabra “Administración”, empleada en su acepción mas amplia, significa toda actividad, publica o privada, ordenada para alcanzar fines humanos, sean o no económicos, y también el conjunto de las entidades u órganos que la ejercen. Se le usa en el primer sentido, cuando se habla de la idónea administración de una empresa, y en el segundo, cuando se afirma que alguien ocupa un cargo en la administración de un establecimiento.

Administración publica

La Administración Pública, es el conjunto de funciones desempeñadas por órganos del Estado a través de los tres niveles del poder público: Poder Nacional, Poder Estatal y el Poder Municipal, cuya finalidad es satisfacer las necesidades generales de la población en cuanto a servicios públicos.

En otras palabras, es el conjunto ordenado y sistematizado de instituciones gubernamentales que aplican políticas, normas, técnicas, sistemas y procedimientos a través de los cuales se racionalizan los recursos para producir bienes y servicios que demanda la sociedad en cumplimiento a las atribuciones que la Constitución confieren al Gobierno Nacional, Estatal y Municipal.

Proceso administrativo

Gutiérrez (2000), precisa el proceso administrativo como un conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

El proceso administrativo se divide en cuatro fases que son las siguientes: Planificación, Organización, Dirección y Control

Planificación

Para Mestre (2000), planificar es adelantarse al devenir de los acontecimientos y no actuar a partir del surgimiento imprevisto de ellos, la planificación “supone la elección de determinadas acciones que es necesario tomar en el presente, con la intención explícita de orientar el futuro en la dirección deseada” (p. 16). Es evidente entonces, que la planificación trata de estudiar y analizar, de prever y ordenar todos los medios disponibles al servicio de una causa.

Así mismo, se tiene la definición de planificación que se encuentra establecida en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), en la que se conceptualiza el termino como el “proceso de formulación de planes y proyectos con vista a su ejecución racional y sistemática, en el marco de un sistema orgánico nacional, que permita la coordinación, cooperación, seguimiento y evaluación de las acciones planificadas” (p.29). La planificación del estado debe estar acorde con el proyecto nacional plasmado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Planificación Deportiva

Para Mestre (2004), la planificación deportiva puede ser entendida como “un proceso que persigue la consecución de unos resultados, establecidos de antemano, en relación de unas necesidades existentes o creadas” (p. 19). Es decir, se trata de

analizar prever y ordenar las acciones posibles y los medios disponibles para buscar la eficiencia y la eficacia controlando y evaluando su desarrollo y los logros alcanzados.

Tipos de Planificación

Las planificaciones pueden clasificarse de diferentes modos, el más común es el establecido por sus límites temporales. Según Mestre (2000), las planificaciones temporales admiten comúnmente tres tipologías:

Planificación operacional, inmediatas o a corto plazo, en la administración no debe sobrepasar al año.

Planificación táctica o a medio plazo, en la administración local oscila entre uno y cuatro años.

Planificación Estratégica o a largo plazo. Superarán, en la administración local, los cuatro años.

Formas de Planificación

Toda actividad humana, está precedida por un diseño mental de las acciones a ejecutar. La planificación en el deporte resulta esencial para el éxito de las actividades.

Para el Instituto Nacional de Deportes (2005), las formas de planificación son:

Plan, es una de las vías más comunes de planificación, se utiliza para desarrollar una actividad, un sistema de actividades o actividades aisladas en un periodo de tiempo determinado tiene como propósito precisar los detalles de su realización.

Proyecto, la planificación y la gestión por proyectos son muy factibles para el logro de objetivos de mayor complejidad y que requieran de mayores esfuerzos coordinativos, más recursos y mayor tiempo para ser alcanzados. La dirección por proyectos permite economía de recursos y prioridad para aquellos objetivos más trascendentales de la institución.

Programa, es una forma de planificar a largo plazo, se emplea cuando los objetivos a alcanzar son amplios, abarcadores, y requieren de aunar muchos intereses,

voluntades, recursos materiales y financieros de grandes magnitudes. Generalmente los programas plantean cuestiones estratégicas para las comunidades, municipios, estados o para toda la nación.

Elementos de la Planificación Pública

Según la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), la planificación pública se fundamenta en los siguientes elementos:

Prospectiva

Identifica el futuro, a través de distintos escenarios, para esclarecer la acción presente, en función del futuro posible que pretende alcanzar, según las premisas de sustentabilidad.

Integral

Toma en cuenta las distintas dimensiones y variables vinculadas con la situación, tanto en el análisis como en la formulación de los distintos componentes del plan, integrándolos como un conjunto organizado, articulado e interdependiente de elementos necesarios para el alcance de los objetivos y metas.

Viabilidad

Constatación de la existencia y disposición de los factores socio-políticos, económico-financieros y técnicos, para el desarrollo de los planes y que los mismos se elaboren, ejecuten y evalúen con el suficiente conocimiento instrumental y la terminología apropiada.

Continuidad

Permite, sostiene y potencia procesos de transformación, con el propósito de materializar los objetivos y metas deseadas.

Medición

Incorporación de indicadores y fuentes de verificación que permitan constatar el alcance de los objetivos, metas y resultados previstos y evalúa la eficacia, eficiencia, efectividad e impacto del plan.

Evaluación

Establecimiento de mecanismos que permita el seguimiento del plan y su evaluación continua y oportuna, con el propósito de introducir los ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan.

Organización

Según la Real Academia Española la palabra organización Acción y efecto de organizar u organizarse, donde organizar es definido como establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados. De igual maneras significa poner algo en orden.

Para Stoner y Freeman citado en Luzardo Y. (2000), la Organización esta determinada por el proceso que permite “ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la misma, de tal manera que se pueden alcanzar las metas planteadas” (p.30). Es decir, gran parte de la función directiva reside en dar respuesta a la realidad organizando y coordinando los recursos del ente donde se presta la función directiva, con el objeto de extraer el máximo nivel de satisfacción y rendimiento.

La definición de organización, tiene una doble acepción: de lugar de actividad o trabajo, y de función directiva.

García (2007), distingue organización como entidad capaz de resolver los problemas concretos que permiten alcanzar unos resultados satisfactorios y por otro lado, organización como conjunto de métodos y sistemas que permiten facilitar el trabajo para la consecución de unos objetivos.

Para Celma (2005), La función de organizar “es de carácter continuo” y presenta fundamentalmente los siguientes desempeños: “definición de tareas, división

del trabajo, del espacio y del tiempo asignado, diseño de niveles, distribución de responsabilidad, supervisión, coordinación y desarrollo de la programación” (p.56). Es decir que el término organización hace referencia a un conjunto de elementos ordenados para la consecución de un fin común, mediante una acción y efecto de organizar.

Organización Deportiva

Para París (2007), “son todas aquellas entidades sociales que participan del sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad” (p.33). Dicho de otro modo, son todas aquellas organizaciones cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte, ya sea a través de la práctica deportiva, de la competición deportiva o de la definición de las normas y reglas que guían tanto la práctica como la competición.

Organización Deportiva en Venezuela

La Organización Deportiva en Venezuela se encuentra claramente definida en la Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física y se divide de la siguiente manera:

Instancias del Poder Público

La componen los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, estatal y municipal con competencia en materia de deporte, actividad física y educación física, y cuyo objetivo es asegurar estas últimas como servicio público por constituir derechos fundamentales de los ciudadanos y ciudadanas y un deber social del Estado.

Organizaciones sociales promotoras del deporte

Son las entidades o instancias creadas para la promoción, organización y desarrollo de la actividad física y el deporte, a partir de las iniciativas del pueblo

organizado, conforme a las disposiciones legales del derecho privado o las que rigen la organización del Poder Popular.

Las organizaciones sociales promotoras del deporte se clasifican de acuerdo a su finalidad en: Asociativas y del Poder Popular.

Asociativas

Aquellas que se constituyen para la promoción de una o varias disciplinas deportivas en el ámbito de las comunidades, los estados y a nivel nacional.

Del Poder Popular

Son las instancias organizativas de cada comunidad y de las comunas encargadas de orientar, organizar y promover entre sus habitantes la práctica de la actividad física y el deporte.

Organizaciones del deporte profesional

Son aquellas constituidas bajo las formas del derecho privado con o sin fines de lucro, con el objeto de organizar la práctica y desarrollo profesional del deporte.

Para ilustrar la organización deportiva del país, véase el siguiente cuadro:

Cuadro 2

Organización del Deporte en Venezuela para el Año 2014

Organización del Deporte en Venezuela			
Instancias del Poder Publico	Organizaciones Sociales Promotoras del Deporte		Organizaciones del Deporte Profesional
	Asociativas	Del Poder Popular	
Ministerio del Poder Popular para el Deporte, Instituto Nacional del Deporte, Institutos o Fundaciones Regionales de Deporte e Institutos Municipales de Deporte y Recreación	Clubes, Ligas, Asociaciones deportivas estatales federadas o no. Federaciones Deportivas, Comité Olímpico y Comité Paralímpico Venezolano. Comisiones nacionales del Movimiento Deportivo Asociativo y la Comisión de Justicia Deportiva	Comités de Deporte y Recreación de los Consejos Comunales, Consejos de Actividad Física y deporte de las Comunas y las Organizaciones o entidades ajenas al deporte federado	Clubes y Ligas Profesionales

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

Dirección

Gutiérrez (2000), expresa que la dirección es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, coordinación de esfuerzos, la dirección requiere de manejar ordenes,

capacidad de persuasión, relaciones personales jerárquicas, toma de decisiones y liderazgo.

Control

Mestre (2004), menciona que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Eficacia

Tiene que ver con el cumplimiento de objetivos, es decir cuando una organización logra sus objetivos planificados se dice que es eficaz. Es cumplir con los objetivos propuestos.

Eficiencia

Una organización es eficiente en la medida en que cumpla con los objetivos con la menor cantidad de recursos. Es la productividad, que mide la rapidez con que alguien pueda hacer una tarea.

Excelencia organizacional

Para Celma (2005), “La Excelencia Organizacional surge y se desenvuelve como una aspiración o requerimiento de desempeño de las organizaciones de negocios para maximizar el potencial de la generación de valor” (p.55). Es decir, es organizar, gestionar y hacer todo bien, en los diferentes ámbitos de la organización, logrando resultados integrales excelentes y planificados. Es el logro de niveles elevados de eficacia en la Institución.

La excelencia Organizacional, consiste en conseguir unos resultados excelentes, en relación con los resultados claves de la organización, los resultados en sus clientes, los resultados en su personal y los resultados en la sociedad. Estos se logran a través de un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, el personal de la organización, las alianzas, los recursos y los procesos.

Instituto Autónomo Municipal

Son entidades locales de carácter público dotadas de personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Municipal y cuyas competencias y atribuciones o actividades serán determinadas en la ordenanza que los cree. Ya desde la Carta Magna y la Ley del Poder Público Municipal se establecen las competencias y la gestión que le asignan dichas leyes en materia de actividades e instalaciones deportivas, además de todo cuanto le concierne a la vida local.

Instituto Autónomo Municipal de Deporte y Recreación

Según el Instituto Nacional de Deportes (2005), la intervención del poder público municipal en el sector deporte tendrá como finalidad general la de “coadyuvar a la formación integral de las personas a través del desarrollo, mejoramiento y conservación de sus cualidades físicas, intelectuales, morales y sociales” (p.52). El Instituto Municipal de Deporte promoverá la recreación, el deporte y la actividad física, en un ambiente de competitividad sustentado en valores de lealtad, comprensión, cooperación, respeto y compañerismo entre los practicantes.

El Instituto Autónomo de Deporte y Recreación, tendrá como finalidad desarrollar el deporte recreativo en forma sistemática con el fin de garantizar a todos los sectores poblacionales, desarrollar la recreación y las actividades físicas para la salud como medio de mejorar indicadores sociales de alcoholismo, delincuencia, drogadicción, tabaquismo, sedentarismo y en general enfermedades degenerativas de orden cardiológico, pulmonar, metabólico, óseo, muscular y otros. Hacer detección de talentos deportivos con la finalidad de incorporarlos a la reserva deportiva estatal.

Estructura Organizativa u Organizacional

Es un modelo que representa y describe las relaciones estables entre los miembros de la organización y que a la vez sirve para limitar, orientar, y anticipar las actividades organizacionales con el propósito de elevar la efectividad en las operaciones y resultados.

Para la oficina de Planificación y Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas (2009), es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre las diferentes unidades organizacionales a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos, es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

Rojas (2005), menciona que las estructuras organizativas “agrupan funciones, las actividades, las personas y representan los niveles de autoridad, responsabilidad y la jerarquía dentro de una institución” (p.45). Es importante destacar que dichas estructuras constituyen lineamientos básicos para el funcionamiento de cualquier tipo de organización.

Organigrama

Para García (2007), es un “esquema organizativo que refleja la estructura jerárquica y funcional de una empresa” (p.113). El organigrama es el primer instrumento de trabajo a nivel de recursos humanos. Por otro lado, Melinkoff (citado en Rojas, 2005), lo define como las “representaciones graficas que contemplan bajo la forma de documento de conjunto, la estructura de una empresa que permite detallar las distintas relaciones y dependencias que puedan existir entre los servicio” (p.47).

En otras palabras, un organigrama es un grafico que expresa en forma resumida la estructura organizativa de una dependencia, o parte de ella, así como las relaciones entre las unidades que la componen.

Clasificación de los Organigramas

Para la clasificación de los organigramas se toman en cuenta una serie de criterios y factores según lo señala Salazar (2005), entre los que se tienen dos tipos:

Según la forma como muestran la estructura

Analíticos: suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.

Generales: este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.

Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

Según la forma y disposición geométrica

Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

Horizontales (De izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas

Organigrama Escalar: Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.

Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

Conocimiento Empírico

El conocimiento empírico, es aquel basado en la experiencia. Consiste en todo lo que se sabe y que es repetido continuamente teniendo o sin tener un conocimiento científico. Se le llama también vulgar o popular y se obtiene por azar, luego de innumerables tentativas cotidianas. Es ametódico y asistemático. Permite al ser humano conducirse en la vida diaria, en el trabajo, en el trato con los amigos y en general manejar los asuntos de rutina.

Conocimiento Científico

Cuando son el resultado de esfuerzos sistemáticos y metódicos de investigación colectiva y social en busca de respuestas a problemas específicos.

El conocimiento científico es el saber propio de la ciencia, se distingue del sentido común, y se define por ciertas cualidades que le pertenecen: es sistematizado, organizado, está disponible a la comunidad científica, y se rige por las reglas del discurso científico. Éste debe ser responsable y verificable.

Ente Descentralizado

Son entidades u organismos con personalidad jurídica y patrimonio propio, constituido con fondos o bienes provenientes de la administración pública, cuyo objetivo es la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad del Estado, la investigación científica o tecnológica, la obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social, entre otros.

Unidad Administrativa

Es el órgano que tiene funciones y actividades al interior de la dependencia que la distinguen y diferencian de las dependencias conformándose a través de una infraestructura organizacional específica y propia.

Nivel Jerárquico

Es la división de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas definiendo rangos o autoridad y responsabilidad, independientemente de la clase de función que se le encomiende.

Atribuciones

Las atribuciones representan el medio para alcanzar los fines, se constituyen en la facultad de obrar o derecho de hacer, asignada a la dependencia o entidad mediante un instrumento jurídico administrativo. Dentro del manual de organización este apartado consiste en una transcripción textual de las facultades conferidas en la ley, ordenanza de creación y el reglamento interno de la institución.

Funciones

Es el conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la dependencia o entidad y de cuyo ejercicio es responsable un área organizacional.

Responsabilidades

Es la obligación personal de responder por la ejecución de los deberes asignados, es decir no pueden ser delegadas a terceros. Las responsabilidades se describen en los manuales de organización y deben formularse para todo el personal que compone el ente.

Control Interno

Es un sistema que forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.

Sistema de Control Interno

El sistema de control interno comprende el plan de organización, las políticas y normas, así como los métodos y procedimientos adoptados para la autorización, procesamiento, clasificación, registro, verificación, evaluación y seguridad de las operaciones y actividades atribuidas a los órganos y entidades nacionales, estatales y municipales y la protección de los recursos y bienes que integran el patrimonio público, incorporados en los procesos administrativos y operativos para alcanzar sus objetivos generales. El sistema de control interno abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos; estará fundado en criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad de sus operaciones, y sometido a pruebas selectivas de cumplimiento y exactitud.

Duplicidad de Funciones

La palabra duplicar procede del latín *duplicāre*, que significa doblar. La primera definición de duplicar en el diccionario de la Real Academia Española (2014), *es* hacer doble algo. Duplicar es también repetir exactamente algo, hacer una copia de ello y una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varias personas a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido. La duplicidad de funciones ocurre cuando dos personas realizan una misma actividad.

Omisión

Consiste en la abstención de una actuación que constituye un deber legal. Cumpliéndose los requisitos legales, la omisión puede constituir un delito, o una falta que genera responsabilidades administrativas, civil y penales.

Deslindar responsabilidades

Determinar los límites de una responsabilidad entre dos o más puestos, Delimitar las funciones de cada departamento.

Misión

Según Gimbert (citado en Celma, 2005), explica la misión desde un punto de vista empresarial “es lo que la organización hace, cual es su razón de ser. Debe definir su propósito o finalidad” (p.118). La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa; lo que pretende hacer y el para quién lo va a hacer.

Visión

Para Celma (2005), “es la imagen futura que desea proyectar la organización, y enseña adónde quiere ir” (p-119). Se puede decir entonces, que la visión es la proyección futura del interés que guarda la misión de la empresa. Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir.

Valores Institucionales

Son las pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la institución.

La empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y operar con ética. Toda empresa

moderna debe perseguir valores institucionales, ya que al conseguirlos incide directamente en su progreso.

Los valores institucionales según Mûnch(2006), pueden ser:

Económicos

Tendientes a lograr beneficios monetarios. Entre estos se tiene:

Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.

Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

Sociales

Aquellos valores que contribuyen al bienestar de la comunidad entre los que se encuentran:

Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.

Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.

Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago cargas tributarias.

Producir productos y/o servicios que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Técnicos

Dirigidos a la optimización de la tecnología. Entre los que se tiene:

Utilizar conocimientos más recientes y aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa para contribuir al logro de sus objetivos.

Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

Sin duda hay que destacar que los valores institucionales de la empresa hacen que ésta cuente con una personalidad propia dentro del mercado donde se desarrolla,

los valores institucionales forjan los compromisos de la empresa con sus inversionistas, sus consumidores y con su medio ambiente.

Los Manuales Administrativos

Según Tovar (2002), son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.). Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Para Repillosa (2010), Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable.

Antecedentes Históricos de los Manuales Administrativos

Según Reyes (2008), el uso de los manuales data de los años de la Segunda Guerra Mundial. Éstos formaron parte de las estrategias seguidas, en virtud de que en el frente no se contaba con personal capacitado en estrategias de guerra; por ello, mediante los manuales se instruía a los soldados en las actividades que se deberían desarrollar en campaña.

Pasado el tiempo y debido al creciente grado de especialización y a la división del trabajo, las tareas cotidianas de los procesos administrativos y tecnológicos de las organizaciones se transformaban en rutinas que modificaban el desempeño, lo cual hizo necesario el uso de herramientas para establecer los lineamientos que permitieran definir con claridad el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Por tal motivo, los primeros intentos formales de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorando, instrucciones internas etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo. Ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los posteriores manuales administrativos.

Objetivos de los Manuales Administrativos

Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).

Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.

Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

Agilizar el estudio de la organización.

Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.

Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.

Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.

Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

Ventajas de la utilización de los Manuales

Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.

Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.

Logran y mantienen un sólido plan de organización.

Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general, de sus propias funciones y relaciones pertinentes.

Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

Importancia de los manuales

Para Tovar (2002), La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos se logra evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

Para Repillosa (2010), toda organización debe poseer dentro de sus departamentos; manuales que contengan información, formatos, instrumentos, técnicas, sistemas; entre otros; para realizar una actividad determinada.

Tipos de Manuales Administrativos

Según Tovar (2002), entre los tipos de manuales más utilizados se encuentran:

- Manuales de Organización
- Manuales de Políticas
- Manuales de Normas y Procedimientos
- Manuales para Especialistas
- Manual del empleado
- Manual de contenido múltiple.
- Manuales de finanzas
- Manuales del sistema

Para esta investigación se procederá a definir los tres manuales que poseen mayor importancia debido a su uso.

Manual de Políticas

Es la descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos por los ejecutivos en la forma de decisiones para el logro de los objetivos, facilitando la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios los lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

Manual de Normas y Procedimientos

Para la oficina de Planificación y Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas (2009), es un documento administrativo que describe de forma secuencial las operaciones que integran los procesos, así como también las normas y pasos a seguir por los trabajadores de las unidades organizativas involucradas en el mismo

Este manual describe 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 las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia

Manual de Organización

Para Reyes (2009), es la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones organigramas, niveles

jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

Es por ello que, Repillosa (2010), expresa que dentro de las organizaciones los manuales existen porque buscan establecer un dinamismo en la información que se maneja internamente, la cual se basa en diversos factores que ayudan a mejorar la calidad de las normas, políticas y procedimientos; obteniendo la eficiencia y calidad de los servicios y productividad en general.

Clasificación del Manual de Organización

Manual General de Organización

Documento que es producto de la planeación organizacional y abarca toda la dependencia o entidad, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja el objetivo y funciones de las unidades administrativas que la componen.

Manual Específico de Organización

Documento que es producto de la planeación organizacional y abarca sólo una Unidad Administrativa, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja la totalidad de órganos que componen la estructura orgánica de la unidad administrativa.

Objetivos del Manual de Organización

Objetivo general

Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución.

Objetivos específicos

Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.

Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.

Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

Importancia del Manual de Organización

Los manuales de organización son de gran importancia para cualquier empresa por las siguientes razones:

Presenta una visión de conjunto de la dependencia o entidad y de las unidades administrativas.

Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a la unidad administrativa para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslinda responsabilidades.

Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.

Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.

Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.

Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

Elementos que Integran el Manual de Organización

Según Reyes (2009), los elementos que integran el Manual de Organización son de identificación y de contenido.

De Identificación

La identificación o portada se refiere a la carátula del Manual de Organización la cual da a conocer los datos más elementales como son:

Identificación

Logotipo de la organización

Nombre de la organización

Título

Lugar y fecha de elaboración

Responsable(s) de la elaboración, revisión y autorización

De Contenido

En este apartado se presentan de manera ordenada los capítulos y/o apartados que constituyen el manual de organización. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

www.bdigital.ula.ve

Índice o Tabla de Contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Prólogo y/o Introducción

Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

Reseña Histórica

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

Objetivo

Contiene el o los propósitos del Manual de organización.

Alcance

Este apartado constituye el ámbito de aplicación del manual en la institución. Por ejemplo el manual puede estar dirigido a la máxima autoridad, a los mandos medios, a los niveles operativos o a todas las unidades administrativas de la organización

Marco Legal

Este apartado, contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan un orden jerárquico.

Marco Estratégico

Está compuesta por la misión, la visión y los valores de la organización.

Estructura Organizativa

Este apartado se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una dependencia o entidad, o a los órganos administrativos.

Organigrama

En esta sección contiene representación gráfica de la estructura organizativa y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, así como sus niveles jerárquicos.

Descripción de objetivos y funciones de las unidades administrativas

El objetivo describe el propósito que pretende alcanzar la dependencia, entidad o unidad administrativa para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución.

Las funciones constituyen el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado.

Anexos

En esta sección se incluyen conceptos que sean necesarios, artículos de algunas leyes que tengan relación con el manual, entre otros, Esta parte esta a sujeta al juicio de la máxima autoridad del ente. es decir no es obligatoria.

Cuadro 3

Esquematación de los elementos que componen un Manual de Organización

Estructura del Manual de Organización	
Elementos de Identificación	Logotipo de la Organización
	Nombre de la Organización
	Título del Manual
	Lugar y Fecha de la Organización
	Responsable(s) de la elaboración, revisión y autorización
Elementos de Contenido	Portada
	Páginas Preliminares
	Índice o Tabla de Contenido
	Introducción
	Capítulo I
	Reseña Histórica
	Capítulo II
	Objetivo
	Capítulo III
	Alcance
Capítulo IV	
Marco Legal	
Capítulo V	
Misión	
Marco Estratégico	
Visión	
Valores	
Capítulo VI	
Estructura Organizativa	
Capítulo VII	
Organigrama	
Capítulo VIII	
Objetivos y Funciones	
Anexos	
Varios(leyes, conceptos, otros)	

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

BASES LEGALES

Al revisar el ordenamiento jurídico nacional se tiene que este trabajo de investigación se fundamenta en las siguientes leyes:

En primer lugar la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) establece:

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuenta y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho. (p.48).

Para garantizar el cumplimiento de lo establecido en el artículo anterior, es de fundamental importancia la existencia y aplicación de un manual de organización como herramienta para alcanzar la eficiencia y la eficacia en todas y cada una de las áreas, niveles y funciones de la organización.

Artículo 168. Los Municipios constituyen la unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de esta Constitución y de la ley. La autonomía municipal comprende:

1. La elección de sus autoridades.
2. La gestión de las materias de su competencia.
3. La creación, recaudación e inversión de sus ingresos.

Las actuaciones del Municipio en el ámbito de sus competencias se cumplirán incorporando la participación ciudadana al proceso de definición y ejecución de la gestión pública y al control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna, conforme a la ley.

Los actos de los Municipios no podrán ser impugnados sino ante los tribunales competentes, de conformidad con esta Constitución y con la ley. (p.60).

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. La legislación que se dicte para desarrollar los principios constitucionales relativos a los Municipios y demás entidades locales, establecerá diferentes regímenes para su organización, gobierno y administración, incluso en lo que respecta a la determinación de sus competencias y recursos, atendiendo a las condiciones de población, desarrollo económico, capacidad para generar ingresos fiscales propios, situación geográfica, elementos históricos y culturales y otros factores relevantes. En particular, dicha legislación establecerá las opciones para la organización del régimen de gobierno y administración local que corresponderá a los Municipios con población indígena. En todo caso, la organización municipal será democrática y responderá a la naturaleza propia del gobierno local. (p.61).

En este sentido, se tiene que la Carta Magna establece el principio de autonomía en los municipios teniendo como función principal la ejecución de la gestión pública y el control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna. De igual manera, se señala que para la organización de las entidades se deben tomar en cuenta la Constitución y demás leyes orgánicas. Es decir, todo documento normativo o acto administrativo realizado por el municipio o sus entes en cuanto a organización se refiere debe estar apegado a lo establecido en la Carta Magna.

Asimismo, en el marco legal venezolano se tiene la Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) que señala lo siguiente:

Artículo 21. La dimensión y estructura organizativa de los órganos y entes de la Administración Pública serán proporcionales y consistentes con los fines y propósitos que les han sido asignados. Las formas organizativas que adopte la Administración Pública serán suficientes para el cumplimiento de sus metas y objetivos y propenderán a la utilización racional de los recursos públicos.

Artículo 22. La organización de la Administración Pública procurará la simplicidad institucional y la transparencia en su estructura organizativa, asignación de competencias, adscripciones administrativas y relaciones interorgánicas. La estructura organizativa preverá la comprensión, acceso, cercanía y

participación de las personas de manera que les permitan resolver sus asuntos, ser auxiliados y recibir la información que requieran por cualquier medio. (p.15)

Los artículos mencionados hacen referencia a cómo debe ser la estructura organizativa dentro de la administración pública en cualquier nivel del poder público, criterios legales a tomar en cuenta en la elaboración de un manual de organización.

Por otro lado, la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2008) expresa:

Artículo 131.El sistema de control interno tiene por objeto asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de cuentas.

Artículo 132.El sistema de control interno de cada organismo será integral e integrado, abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, y estará fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Artículo 134.Corresponde a la máxima autoridad de cada organismo o entidad la responsabilidad de establecer y mantener un sistema de control interno adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización. Dicho sistema incluirá los elementos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en las normas y manuales de procedimientos de cada ente u órgano, así como la auditoría interna. (p.69).

En ese orden de ideas, la estructuración de un Manual de Organización en las entidades públicas se encuentra ubicado dentro de los planteamientos expresados en los artículos precedente, porque aporta elementos de relevancia para que se cumplan los objetivos y metas de las instituciones con criterios de eficiencia y eficacia.

Asimismo la responsabilidad del los gerentes de establecer el sistema de control interno dentro de su organización.

Otro instrumento legal de suma importancia es la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010) que establece:

Artículo 9. Están sujetos a las disposiciones de la presente Ley y al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República (p.3):

Numeral 6. Los institutos autónomos nacionales, estadales, distritales y municipales.

Como se expresa en el artículo anterior, el ámbito de aplicación de esta ley también incluye a los institutos autónomos en los tres niveles del Poder Público.

Artículo 35. El control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Artículo 36. Corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente.

Artículo 37. Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.(p.16)

Artículo 39. Los gerentes, jefes, jefas o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico deberán ejercer vigilancia sobre el cumplimiento de las normas constitucionales y legales, de los planes y políticas, así como de los

instrumentos de control interno a que se refiere el artículo 35 de esta Ley, sobre las operaciones y actividades realizadas por las unidades administrativas y servidores de las mismas, bajo su directa supervisión.(p.17).

Los artículos anteriormente mencionados se evidencia que el manual de organización forma parte del control interno de las instituciones y por otra parte confirman la responsabilidad de los entes de la administración pública en la elaboración de las normas, manuales de organización, de procedimientos y demás elementos de control y evaluación que le den operatividad y aplicabilidad al sistema de control que debe aplicarse dentro de sus diferentes dependencias.

Artículo 85. Los órganos de control fiscal procederán a formular reparo cuando, en el curso de las auditorías, fiscalizaciones, inspecciones, exámenes de cuentas o investigaciones que realicen en ejercicio de sus funciones de control, detecten indicios de que se ha causado daño al patrimonio de un ente u organismo de los señalados en los numerales 1 al 11 del artículo 9 de esta Ley, como consecuencia de actos, hechos u omisiones contrarios a una norma legal o sublegal, al plan de organización, las políticas, normativa interna, los manuales de sistemas y procedimientos que comprenden el control interno, así como por una conducta omisiva o negligente en el manejo de los recursos.(p.33).

Artículo 92. Las máximas autoridades, los niveles directivos y gerenciales de los organismos señalados en los numerales 1 al 11 del artículo 9 de esta Ley, además de estar sujetos a las responsabilidades definidas en este capítulo, comprometen su responsabilidad administrativa cuando no dicten las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el sistema de control interno, o no lo implanten, o cuando no acaten las recomendaciones que contengan los informes de auditoría o de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos en el artículo 48 de esta Ley, o cuando no procedan a revocar la designación de los titulares de los órganos de control en los casos previstos en el artículo 32 de esta Ley, salvo que demuestren que las causas del incumplimiento no le son imputables.(p.40).

Con los artículos anteriores se precisa que cuando las máximas autoridades de la organización no dicten, implanten, u omitan los manuales u otros instrumentos de control interno recae sobre ellos responsabilidad administrativa para lo cual procederán los órganos de control fiscal.

Otro de los basamentos legales está representado en el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2009) que señala:

Artículo 13. Los objetivos del control interno deben ser establecidos para cada área o actividad del órgano o entidad y caracterizarse por ser aplicables, razonables y congruentes con los objetivos generales de la institución.

Artículo 14. La máxima autoridad jerárquica de cada órgano o entidad de los señalados en los numerales 1 al 11 del artículo 9 de la Ley, organizará, establecerá y mantendrá un sistema de control interno adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización, y será la responsable de velar por la aplicación de las normas, manuales de procedimientos y demás instrumentos o métodos específicos que regulen dicho sistema, las cuales se elaborarán en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República.

Artículo 15. A los fines de la implantación del sistema de control interno de los órganos y entidades señalados en los numerales 1 al 11 del artículo 9 de la Ley, serán de obligatoria consideración y aplicación, los reglamentos, resoluciones, normas, manuales e instrucciones dictadas por la Contraloría General de la República, en su carácter de órgano rector del Sistema Nacional de Control Fiscal. (p.59).

Sobre la base de los artículos anteriores, se puede destacar que para promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, los gerentes y todo el personal deben cumplir las normas de control interno que establezcan dentro de las instituciones. Igualmente tomar en cuenta las normas y demás instrumentos emitidos por la Contraloría General de la República.

Otro de los fundamentos legales de la investigación, lo representa la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010) cuando enuncia:

Artículo 56. Son competencias propias del Municipio las siguientes:

Literal h. La organización y funcionamiento de la administración pública municipal y el estatuto de la función pública municipal.(p.21).

Con el artículo precedente es evidente entonces que el manual de organización es un instrumento que coadyuva a la ordenación y al funcionamiento de la administración pública municipal

De igual manera, la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física sostiene:

Artículo 2. La promoción, organización, fomento y administración del deporte, la actividad física y la educación física y su gestión como actividad económica con fines sociales prestada en los términos de esta Ley, se rige por los principios de soberanía, identidad nacional, democracia participativa y protagónica, justicia, honestidad, libertad, respeto a los derechos humanos, igualdad, lealtad a la patria y sus símbolos, equidad de género, cooperación, autogestión, corresponsabilidad, solidaridad, control social de las políticas y los recursos, protección del ambiente, productividad, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, ética, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública y social, con sometimiento pleno a la ley. (p.3)

Artículo 5.El Gobierno Nacional y los gobiernos estatales y municipales, a través de sus entes y órganos competentes, trabajarán de forma mancomunada en la administración, mantenimiento y dotación de las instalaciones deportivas y en las políticas públicas de fomento y masificación de la actividad física, educación física, el deporte, así como el alto rendimiento deportivo. (p.4).

En atención a lo establecido en ambos artículos la administración del deporte debe seguir los preceptos constitucionales específicamente la productividad, celeridad, eficacia, eficiencia, ética y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, aspecto que está directamente relacionado con el objetivo de poner en marcha un manual de organización en el instituto de deportes. Adicionalmente se

recalca la corresponsabilidad en la administración del deporte por parte de la instancia nacional, las entidades regionales y locales.

Artículo 21. Se crea el Sistema Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física para la integración funcional y coordinación de los siguientes componentes:

Numeral 1. Programáticos: Marco jurídico, políticas, planes, programas, proyectos, acciones nacionales, estatales, municipales y comunales en la materia.

Numeral 4. Orgánicos: El Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de deportes, actividades físicas y educación física, órganos de la Administración Pública Nacional, estatal y municipal; institutos públicos, asociaciones civiles y fundaciones del Estado; instituciones de educación inicial, primaria, media y universitaria de cualquier carácter; las organizaciones sociales promotoras del deporte indicadas en esta Ley; las organizaciones del Poder Popular y las organizaciones con fines empresariales.

El Sistema Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física se crea en aras de trabajar articuladamente entre los diferentes actores del deporte a escala nacional, municipal y estatal. A tal efecto los planes, programas y proyectos de las instituciones deben enmarcarse bajo este sistema.

A nivel municipal se cuenta con otra normativa legal como es la Ordenanza del Instituto Municipal del Deporte Santos Marquina (2008) que contempla

Artículo 18. Son deberes y atribuciones del presidente:

Numeral 7. Aprobar el organigrama operativo y su reglamento de funcionamiento. (p.9)

Numeral 23. Discutir y aprobar las normas referentes a la organización, selección, ingreso, clasificación, ascensos, incentivos y capacitación de personal. (p.10)

Como se puede observar, dentro de las atribuciones de la máxima autoridad del ente deportivo municipal se encuentra la responsabilidad de aprobar normas relativas a la organización y funcionamiento de la Institución.

CAPÍTULO III

MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL

Esta fase de la investigación, corresponde a la descripción de la institución donde se creó y se puso en marcha el Manual de Organización, sin embargo se ampliará la información que caracteriza al Municipio Santos Marquina y luego se particularizará con el Instituto Municipal de Deporte y la Recreación y el contexto deportivo.

Reseña Histórica del Municipio Santos Marquina

Según Corpoandes (2012), el municipio Santos Marquina tiene sus orígenes en el centro poblado de Tabay, descubierto en 1558, como un pueblo indígena habitado por las tribus los Tabay es, Mucarias, Tayetes, Aricagua y Moscaguets, las cuales se dedicaban al cultivo de maíz, trigo, algodón, auyama y yuca. Tabay es fundada el 16 de septiembre de 1619 con el nombre de San Antonio de Padua de Tabay. En 1907 Tabay pasa a formar parte del distrito Libertador como Parroquia Tabay.

Para 1975 se crea el municipio Santos Marquina, con la capital Tabay, adscrito al Distrito Libertador. Cuyo nombre hace honor al joven José de Los Santos Marquina, nativo del Salado donde inicialmente se encontraba establecido Tabay, personaje que participó en las luchas independentistas organizadas por Bolívar, logrando alcanzar el grado de capitán. En 1988 Santos Marquina pasa ser municipio autónomo y el 15 de Enero de 1992 se crea el Municipio Santos Marquina cuya capital es Tabay. Actualmente el Alcalde es el Ing. Balmore Otalora y es quien dirige las riendas del Municipio desde el año 2004.

Ubicación y Límites

El municipio Santos Marquina se ubica al Este del Estado Mérida, entre las coordenadas geográficas 8° 24' 12" y 8° 44' 20" de latitud Norte y 71° 49' 20" y 71° 07' 36" de longitud Oeste.

Limita por el Norte: Municipio Libertador. Por el Este con el Municipio Rangel. Por el Sur y el Oeste con el Municipio Libertador.

Relieve:

Está localizado en la Cordillera de Mérida, su territorio está constituido, por áreas montañosas con altitudes desde los 4.400 - 4.300 m.s.n.m. (Laguna Verde - Sierra Nevada) hasta los 1.500 m.s.n.m. en el Valle del Chama y los 800 m.s.n.m. en el Valle del Río Bum-Bum (vertiente que mira hacia los llanos), con pendientes superiores a 20%. Sólo una pequeña porción comprende áreas planas (acumulaciones aluviales y coluvio aluviales de los fondos de los valles) con pendientes que oscilan entre 0 y 20%.

www.bdigital.ula.ve

Clima

La temperatura media anual del centro poblado de Tabay es de aproximadamente 17,5° con una precipitación promedio anual de 1.540mm. Tipo de Clima Húmedo.

Población

En el siguiente cuadro se expresa la cantidad y densidad de población, asimismo el área de superficie y la densidad

Cuadro 4

Superficie, Población y Densidad Poblacional del Municipio Santos Marquina Año 2012

Entidad	Superficie	Población	Densidad Poblacional
Santos Marquina	416,04	18.211	43,77

Fuente: Corpoandes. 2012, Mérida.

Matricula Escolar

En el cuadro siguiente se refleja la población escolarizada o matrícula escolar en los diferentes niveles educativos.

Cuadro 5

Matrícula por niveles educativos del Municipio Santos Marquina Año 2011-2012

Entidad	Inicial	Primaria 1° a 6° grado	1° Ciclo 1° a 3° año	2° Ciclo 4° a 6° año	Total Secundaria	Total Matricula
Santos Marquina	557	1608	674	330	1004	3169

Fuente: Corpoandes. 2012, Mérida.

Cuadro 6

Centros Operativos o Planteles por Dependencia del Municipio Santos Marquina para el Año 2012

Entidad	Nacional	Estadal	Municipal	Autónoma	Privada	Total
Santos Marquina	09	10	0	0	0	19

Fuente: Corpoandes. 2012, Mérida.

Organizaciones del Poder Popular

La organización comunitaria esta compuesta por una (01) Comuna que abarca el área de Mucunután y cuarenta y siete (47) Consejos Comunales, estos últimos conforman toda la geografía municipal.

Instituto Municipal del Deporte y la Recreación

El Instituto Municipal del Deporte y la Recreación de Santos Marquina funciona desde el año 1996 como un ente deportivo descentralizado con autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio.

La dirección, administración y representación de INMUDER Santos Marquina, está a cargo de un Presidente quien es de libre nombramiento y remoción por parte del Alcalde o Alcaldesa del Municipio Santos Marquina

El Instituto goza de autonomía reglamentaria en las áreas de su competencia y autonomía administrativa para la ejecución de su presupuesto tiene como domicilio la población de Tabay y su ámbito de competencia es en todo el Municipio Santos Marquina.

Los aportes que recibe para su funcionamiento están entre cinco y seis por ciento (5 ó 6%) del situado constitucional del Municipio, recursos que les son asignados anualmente en la ordenanza de presupuesto del Municipio. Adicionalmente se gestionan proyectos de masificación deportiva que son introducidos en otros organismos públicos de carácter nacional.

Según la ordenanza de creación, el Instituto tiene las siguientes atribuciones:

1. Administrar los recursos y bienes que les sean asignados por cualquier concepto, conforme a la disposición y normas aplicables para la salvaguarda del patrimonio público y a los fines de la mayor transparencia en sus actividades y operaciones.
2. Velar por el cumplimiento de las políticas, programas y actividades en el Plan Municipal de Deporte y la Recreación.

De igual manera, como ente auxiliar registrador del deporte impulsa la creación de escuelas, clubes, ligas deportivas adicionalmente registran como entidad deportiva a los Comités de Deporte y Recreación de los Consejos Comunales

El actual presidente del Instituto Municipal de Deporte y la Recreación es el Licdo. Iván Leonardo Hernández.

Estructura Organizativa del Instituto Municipal de Deporte

Dentro de la organización se encuentra el Personal de Planta integrado por el Presidente, quien es la máxima autoridad en la Institución; una Directora de Administración encargada de los asuntos financieros, el Jefe de la Oficina de Deporte, Actividad Física y Recreación quien tiene bajo su responsabilidad la organización de eventos y la supervisión de los entrenadores y promotores, una secretaria encargada de los aspectos inherentes a la función y la atención al público. Los cargos de directora de Administración y de Jefe de Oficina de Deporte, Actividad Física y Recreación son de libre nombramiento y remoción por parte del presidente del Instituto. El personal de campo está compuesto por los entrenadores y promotores deportivos integrales comunitarios, que realizan la labor formativa a los atletas y a la comunidad respectivamente.

Sector Deporte

Cuadro 7

Disciplinas deportivas oficiales que se practican en el Municipio Santos Marquina para el Año 2014

Disciplinas oficiales que se practican en el municipio	Cantidad
Futbol sala, Futbol, Beisbol, Kickingbol, Gimnasia Rítmica, Voleibol, Ajedrez, Tenis de mesa, judo, boxeo, tae kwon do, softbol	12

Fuente: Inmuder. 2014, Mérida

Cuadro 8**Instalaciones deportivas existentes en Municipio Santos Marquina para el Año 2014**

N°	Nombre	Fecha de Fundación	Sector	Tipo de Instalación	Dependencia
1	Cancha El Pedregal	2002	La Mesa del Pedregal	Cancha Múltiple	Municipal
2	Cancha La Plazuela	2004	La Lugareña	Cancha Múltiple	Municipal
3	Cancha Don Pablo	1994	Don Pablo	Cancha Múltiple	Municipal
4	Cancha El Rosal	2004	El Rosal	Cancha Múltiple	Municipal
5	Cancha "Rodolfo Maldonado"	1993	Tabay	Cancha Múltiple	Municipal
6	Cancha Las Mercedes	1991	Capilla las Mercedes	Cancha Múltiple	Municipal
7	Cancha La Vega de San Antonio	2006	La Playita	Cancha Múltiple	Municipal
8	Cancha La Poderosa	2008	La Mano Poderosa	Micro Cancha Múltiple	Municipal
9	Cancha U.E. San Rafael de Tabay	2000	La Plazuela	Cancha Múltiple	Nacional
10	Cancha Esc. B. Estado Apure	1988	Tabay	Cancha Múltiple	Nacional
N°		Fecha de		Tipo de	

	Nombre	Fundación	Sector	Instalación	Dependencia
11	Cancha Liceo Bolivariano "Dr. Miguel Otero Silva"	1980	Hacienda y Vega	Cancha Múltiple	Nacional
12	Cancha. La Mucuy Baja	1998	La Mucuy Baja	Micro Cancha Múltiple	Municipal
13	Cancha U.E. Bol. La Mucuy Alta	2004	Filo el Oro	Micro Cancha Múltiple	Nacional
14	Cancha U.E.Bol. "21 de Noviembre"	1994	Capilla de Las Mercedes	Micro Cancha Múltiple	Nacional
15	Cancha E.B: La Vega	2005	La Vega	Micro Cancha Múltiple	Estadal
16	Cancha E.B. Luis A. Sulbaran	1998	La Escuela, El pedregal	Micro Cancha Múltiple	Estadal
17	Cancha Vista Alegre	2008	Vista Alegre	Micro Cancha	Municipal
18	Cancha Mucunutàn	2013	Los Dos Caminos, Mucunutan	Cancha Múltiple	Municipal
19	Cancha Modulo Barrio Adentro Deportivo	2009	La Bomba, Los Llanitos de Tabay	Cancha Múltiple	Nacional
N°	Nombre	Fecha de Fundación	Sector	Tipo de Instalación	Dependencia

20	Campo de Futbol	2013	Hacienda y Vega	Campo abierto	Municipal
21	Cancha de futbolito sintética Nono`sc.a.	2012	Las Calaveras	Micro Cancha	Privada
22	Estadio de Softbol Tabay	2005	Hacienda y Vega	Estadio	Estadal

Fuente: Inmuder. 2014, Mérida.

Cuadro 9

Parques Recreacionales existentes en el Municipio Santos Marquina para el Año 2014

Parques Recreacionales	Lugar	Dependencia
Parque Nacional Sierra Nevada	Mucuy Alta	Nacional
Parque San Jerónimo	El Pedregal	Municipal

Fuente: Inmuder. 2014, Mérida.

Cuadro 10

Cantidad de Instalaciones Deportivas y Recreativas del Municipio Santos Marquina para el Año 2014

Canchas	Micro Canchas	Estadios	Parques	Dependencia Municipal	Dependencia Estadal	Dependencia Nacional	Privada
12	08	02	02	13	03	07	01

Fuente: Inmuder. 2014, Mérida.

Subsistema Deportivos

Dentro del Sistema Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física establecida en el marco legal deportivo, en la entidad se atiende

a la población que hace vida en los ámbitos educativo, comunal, laboral y de rendimiento, tal y como se demuestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 11

Subsistemas Deportivos que se atienden en el Municipio Santos Marquina para el Año 2014

Subsistemas Deportivos que se atienden
Comunal
Estudiantil
Laboral
Rendimiento

Fuente: Inmuder. 2014, Mérida.

Cuadro 12

Cantidad de Entrenadores del Instituto Municipal de Deportes Santos Marquina para el Año 2014.

Disciplinas deportivas	Cantidad de Entrenadores
Futbol Sala	02
Voleibol	01
Futbol	01
Baloncesto	01
Beisbol-Kickingbol	01
Promotor Bailoterapia	01
Gimnasia Rítmica	01
Ajedrez	01
Tenis de Mesa	01
Total	10

Fuente: Inmuder. 2014, Merida.

Promotor Deportivo Integral Comunitario

El promotor Deportivo Integral Comunitario, es un facilitador del deporte recreativo en las comunidades, es un agente socializador para las actividades físico-recreativas, un líder deportivo-comunitario que brinda conocimientos básicos en materia de deporte y recreación a niños, niñas y adolescentes y que además imparte una formación básica en varias disciplinas, promoviendo así la masificación y la actividad física para la salud.

Cuadro 13

Cantidad de Promotores Deportivos Integrales Comunitarios del Instituto Municipal de Deportes Santos Marquina y comunidades que atienden.

	Comunidades	Cantidad
PROMOTORES DEPORTIVOS INTEGRALES COMUNITARIOS	El Pedregal	1
	La Plazuela	1
	El Rosal	1
	Don Pablo	1
	Mucunután	1
	La Mucuy Baja	1
	Hacienda y Vega	1
	La Vega de San Antonio	1
	Capilla de las Mercedes	1
	Total	09

Fuente: Inmuder. 2014, Mérida.

Cuadro 14

Organizaciones deportivas registradas ante el Instituto Municipal Santos Marquina para el Año 2014

Clubes Deportivos	Escuelas Deportivas	Comités de Deporte y Recreación Consejos Comunales	Otro	Total Organizaciones Registradas
11	04	15	01	31

Fuente: Inmuder. 2014, Mérida.

Misión Barrio Adentro Deportivo I

Según el Instituto Nacional de Deportes (2005), la Misión Barrio Adentro Deportivo “funciona como un programa social implementado por el ejecutivo nacional, a través de los entes municipales” (p.26), El fin que tiene dicha misión es universalizar la integración y participación de las comunidades a través de la práctica sistemática de la actividad física y el deporte recreativo para elevar la calidad de vida y la salud de toda la población. La Misión Barrio Adentro Deportivo se inicio en Venezuela en 2003 y en el Municipio Santos Marquina comenzó en el 2004.

Cuadro 15

Entrenadores de Barrio Adentro Deportivo I en el Municipio Santos Marquina para el Año 2014

Cantidad de entrenadores de Barrio Adentro Deportivo I	Programas que atienden
07	Ejercicio para la salud, bailoterapia, gimnasia con el niño, ajedrez, hipertensos, diabéticos, obesos y encamados

Fuente: Inmuder. 2014, Mérida.

Misión Barrio Adentro Deportivo II

En el año 2009 se inicia el proceso de despliegue de la Misión Barrio Adentro Deportivo II, con el objetivo de intensificar y extender el alcance de la Misión Barrio Adentro Deportivo I.

Según el Ministerio del Poder Popular para el Deporte (2009), su objetivo es “ampliar el radio de acción de la labor deportiva en cuanto la masificación y tecnificación del deporte en las comunidades la captación y formación de talentos deportivos” (p.82). Se trata pues de trabajar específicamente con disciplinas deportivas estratégicas para el país en los módulos deportivos creados para ese fin.

Cuadro 16

Entrenadores de Barrio Adentro Deportivo II en el Municipio Santos Marquina para el Año 2014

Cantidad de entrenadores de Barrio Adentro Deportivo II	Disciplinas Deportivas que atienden
05	Beisbol, Softbol, Judo, Boxeo, Tae Kwon do y Baloncesto

Fuente: Inmuder. 2014, Mérida.

Otros actores del deporte en el Municipio

Es importante destacar, que en el municipio existen otras personas que tienen funciones educativas, legislativas, de planificación y comunal en materia de deporte, actividad física y recreación como son: Veintidós (22) Docentes de Educación Física en las instituciones educativas de dependencia nacional y estatal, un (01) Concejal encargado de la comisión de deportes, dos (02) Consejeros del área deportiva en el Consejo Local de Planificación Pública y cuarenta y siete (47) voceros de los Comités de Educación, Cultura, Deporte y Recreación de los Consejos Comunales

CAPÍTULO IV

EXAMEN DE LA SITUACIÓN

Actualización del Diagnóstico

En este apartado, se especifica la problemática observada con detalles, en este sentido, es importante destacar que la elaboración y puesta en funcionamiento del Manual de Organización se inició con la aplicación de una encuesta a los presidentes de Institutos Municipales de Deporte y Recreación sobre los aspectos formales de la Institución, con el fin de obtener un diagnóstico previo y así poder orientar de la mejor manera la investigación en base a las necesidades de la organización.

Es preciso señalar que participaron catorce (14) representantes de los entes deportivos incluyendo el municipio Santos Marquina (objeto de aplicación de esta investigación) de veintitrés (23) jurisdicciones que componen el estado Mérida.

www.bdigital.ula.ve

Instrumento de Diagnóstico inicial

El instrumento de Diagnóstico inicial tiene la finalidad de conocer el grado de conocimiento básico de los directores municipales de deporte sobre el Manual de Organización y aspectos de control interno. Asimismo, se pretende saber si las instituciones antes mencionadas cuentan con dicho manual para el funcionamiento de su organización interna. Este consta de diecisiete (17) preguntas, de las cuales quince (15) son preguntas cerradas de respuestas dicotómicas y dos (02) son preguntas cerradas de respuesta politómicas. Dicho instrumento quedó conformado de la siguiente manera:

A continuación se presentan los ítems, seguidamente se encuentra el gráfico y la interpretación del mismo:

Ítem N°1

En que estatus se encuentra la organización:

Instituto Autónomo: _____ Dirección: _____ Coordinación: ____ Otro: _____



Gráfico 1. Representación gráfica sobre el estatus de la organización.

Interpretación

En este gráfico se puede observar la condición de ente deportivo descentralizado a la que forma parte los encuestados. Es decir todos los participantes funcionan en Institutos Autónomos Municipales de Deporte.

Ítem N°2

Mencione la función que desempeña en la organización

Presidente: ___ Director: ___ Coordinador: ___ Jefe de oficina: ___

Otro: ___ Indique ¿Cuál? _____



Gráfico 2. Representación gráfica de la función que desempeña el encuestado en la Institución.

Interpretación

Como se puede visualizar en el gráfico anterior todos los participantes en la encuesta son presidentes de Institutos Autónomos Municipales de Deporte.

Ítem N°3

Conoce qué es un manual de organización

Si: ____ No: ____



Gráfico 3. Representación gráfica sobre la noción que tiene el encuestado sobre un Manual de Organización.

Interpretación

De acuerdo con la información obtenida se observa que ocho manifestaron tener noción de lo que es un Manual de Organización, mientras que seis participantes desconocen el mismo.

Ítem N°4

La organización de la cual usted forma parte posee el manual de políticas.

Si: ____ No: ____



Gráfico 4. Representación gráfica que muestra sí la Institución posee Manual de Políticas.

Interpretación

Respecto a la información que el gráfico 5 aporta, se evidencia que doce Institutos Autónomos de Deporte no cuentan con Manual de Políticas, solo dos lo poseen.

Ítem N°5

La organización de la cual usted forma parte posee el manual de organización.

Si: ____ No: ____



Gráfico 5. Representación gráfica que muestra sí la Institución posee Manual de Organización.

Interpretación

Según lo reflejado en el gráfico anterior se determina que de todos los participantes, solo una Institución maneja el Manual de Organización, mientras que 13 no lo poseen.

Ítem N°6

La organización de la cual usted forma parte posee el manual de normas y procedimientos.

Si: ____ No: ____

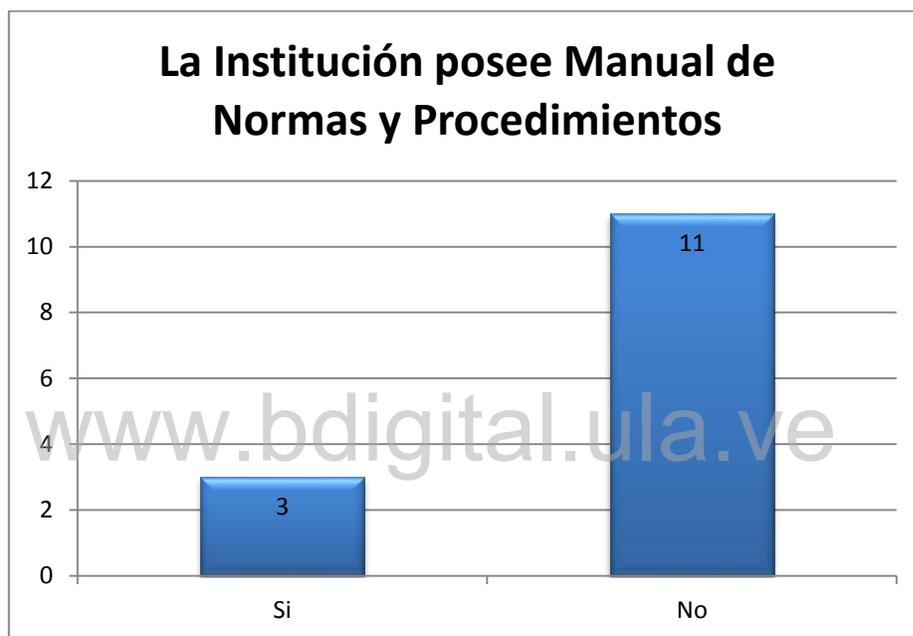


Gráfico 6. Representación gráfica que muestra sí la Institución posee Manual de Normas y Procedimientos.

Interpretación

En este gráfico se puede observar que tres Institutos poseen Manual de Normas y procedimientos, mientras once carecen del mismo.

Ítem N°7

Considera importante que el Instituto de Deporte Municipal posea un manual de organización.

Si: ___ No: ___



Gráfico 7. Representación gráfica sobre el conocimiento que tienen los entrevistados sobre la importancia del Manual de Organización.

Interpretación

Como se puede visualizar en la gráfica anterior todos los participantes en la encuesta reconocen la importancia de tener un Manual de Organización dentro de su institución.

Ítem N°8

Estaría dispuesto a recibir inducción en materia de elaboración de manuales de organización.

Si: ___ No: ___



Gráfico 8. Representación gráfica sobre la disposición de los participantes en recibir inducción sobre la elaboración de manual de Organización.

Interpretación

De acuerdo con la información obtenida se observa que todos los Gerentes Deportivos Municipales están de acuerdo con recibir inducción sobre la elaboración del Manual de Organización

Ítem N°9

Las funciones que desempeña el personal bajo su responsabilidad están definidas en algún instrumento legal que posea la institución.

Si: ___ No: ___



Gráfico 9. Representación gráfica de la definición de las funciones del personal en algún instrumento legal que posea la institución.

Interpretación

Respecto a la información que el gráfico 10 aporta se evidencia que trece Institutos de Deportes no tienen definidas en algún instrumento legal las funciones del personal, solo uno respondió afirmativamente.

Ítem N°10

Conoce qué es un organigrama.

Si: ___ No: ___

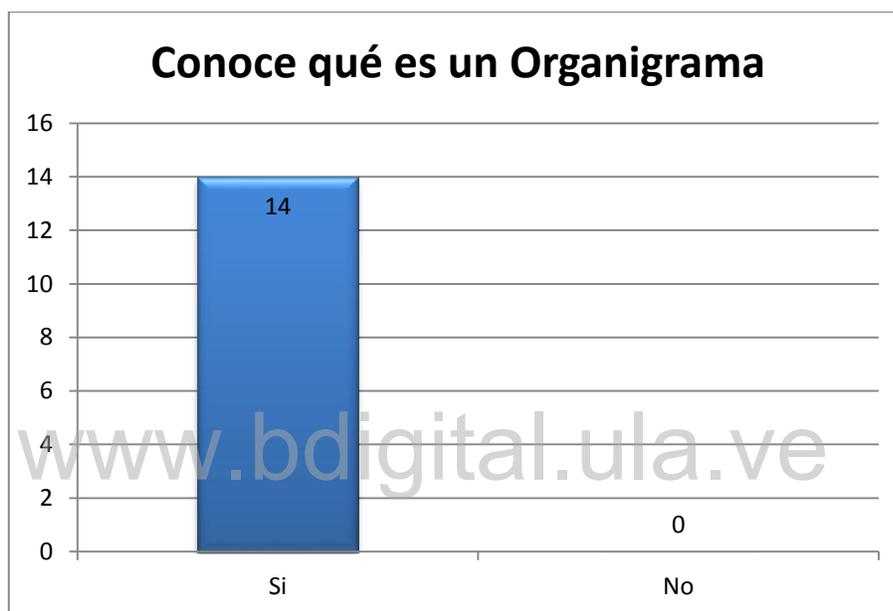


Gráfico 10. Representación gráfica del conocimiento de los encuestados sobre la noción de Organigrama.

Interpretación

Según lo reflejado en la gráfica anterior se determina que los representantes de los entes deportivos municipales conocen que es un organigrama.

Ítem N°11

Posee la institución una estructura organizativa representada gráficamente en un organigrama.

Si: ___ No: ___



Gráfico 11. Representación gráfica que muestra si la Institución posee un Organigrama

Interpretación

En este gráfico se puede observar que solo diez entes Municipales de Deporte y Recreación poseen el organigrama de su institución.

Ítem N°12

Dentro de la organización todo el personal tiene conocimiento teórico de sus funciones y responsabilidades.

Si: ___ No: ___

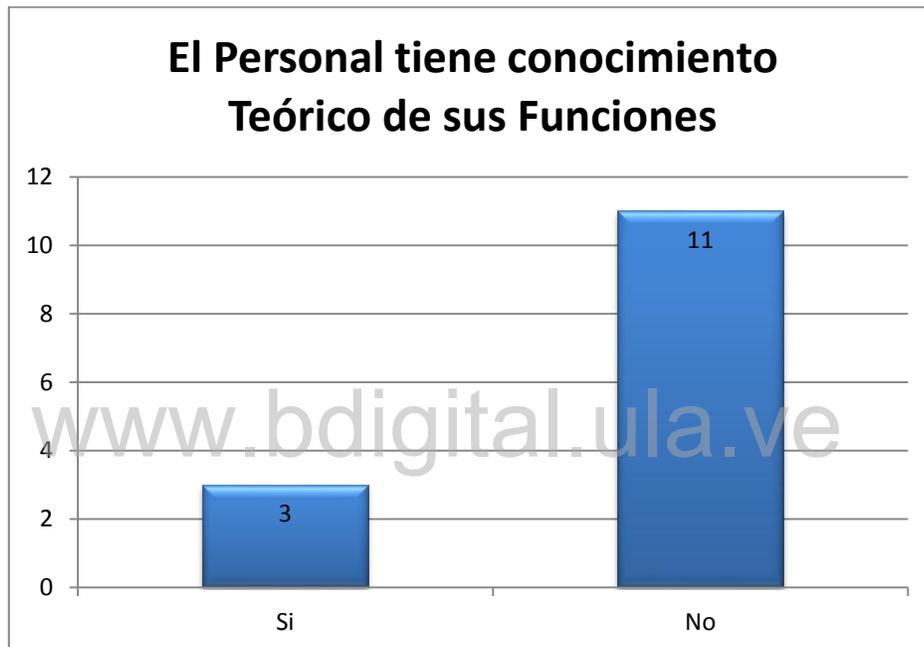


Gráfico 12. Representación gráfica sobre el conocimiento teórico que tiene el personal acerca de sus funciones

Interpretación

Como se puede visualizar en el gráfico anterior once gerentes deportivos manifiestan que el personal no tiene conocimiento teórico sobre sus funciones, mientras que tres expresaron afirmativamente

Ítem N°13

Dentro de la organización todo el personal tiene el conocimiento práctico (empírico) de sus funciones y responsabilidades.

Si: ___ No: ___

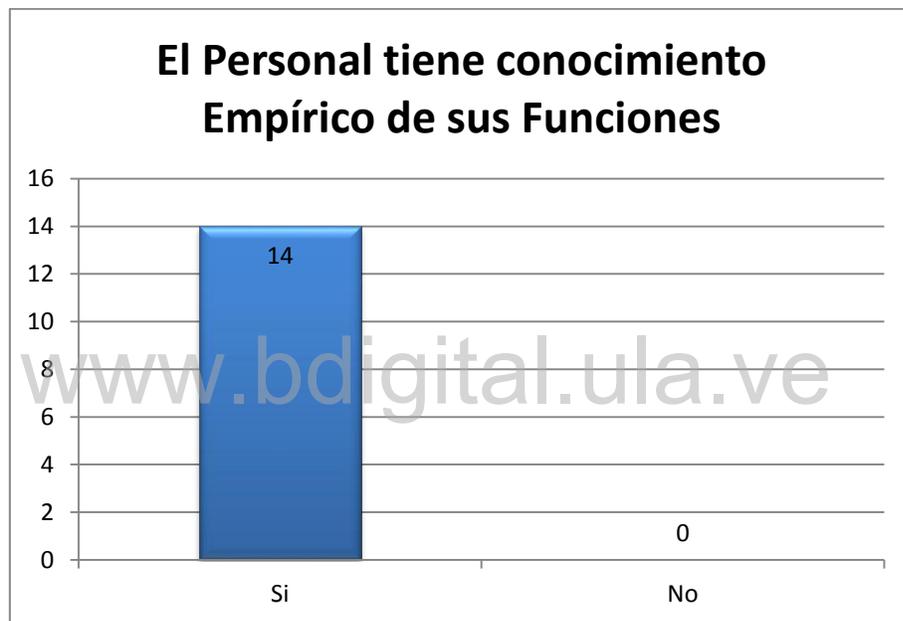


Gráfico 13. Representación gráfica sobre el conocimiento empírico que tiene el personal acerca de sus funciones

Interpretación

De acuerdo con la información obtenida se observa que todos los participantes de la encuesta manifestaron que su personal posee un conocimiento empírico de sus funciones.

Ítem N°14

Dentro de la organización existe definida la Misión.

Si: ____ No: ____



Gráfico 14. Representación gráfica de las instituciones que poseen definida la Misión.

Interpretación

Respecto a la información que el gráfico 15 aporta, se evidencia que diez Institutos Autónomos de Deporte tienen definida la misión dentro de su organización, mientras cuatro respondieron negativamente.

Ítem N°15

Dentro de la organización existe definida la Visión.

Si: ____ No: ____



Gráfico 15. Representación gráfica de las instituciones que poseen definida la Visión.

Interpretación

Según lo reflejado en la gráfica anterior se determina que de todos los participantes en la encuesta solo diez poseen definida la visión de la institución, mientras que cuatro carecen de la misma.

Ítem N°16

Dentro de la organización existen definidos los Valores Institucionales.

Si: ____ No: ____



Gráfico 16. Representación gráfica de las instituciones que poseen definida los Valores Institucionales.

Interpretación

En el gráfico se puede observar que de la totalidad de los participantes encuestados trece manifestaron que la institución no posee los valores institucionales definidos, solo uno respondió afirmativamente.

Ítem N°17

Sabía usted que en la Administración Pública es una obligación de Ley el uso de manuales para el Control Interno de cada Organización

Si: ___ No: ___

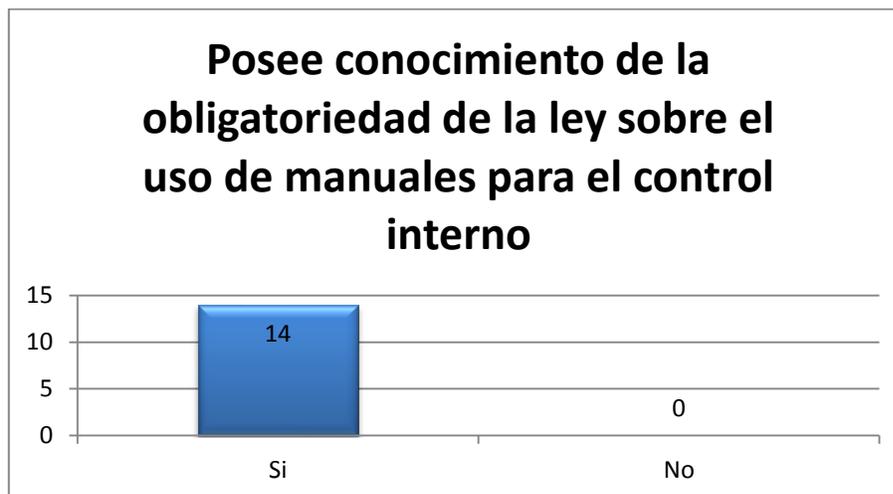


Gráfico 17. Representación gráfica que muestra el conocimiento que tienen los entrevistados sobre la obligatoriedad de la Ley en el uso de Manuales para el control interno.

Interpretación

Como se puede visualizar en el gráfico anterior todos los presidentes de Institutos Municipales de Deporte tienen conocimiento sobre la obligatoriedad de la Ley en el uso de manuales para el control interno.

Conclusión del Diagnóstico

Por medio de las preguntas aplicadas en el diagnóstico inicial específicamente en los ítems número 6, 8, 10, 14 y 18 se pone en evidencia las serias deficiencias que existen en los Institutos de Deportes Municipales en cuanto al manejo de normas o instrumentos para el correcto funcionamiento del sistema de control interno y por otro lado la imposibilidad de alcanzar un nivel adecuado de eficiencia y eficacia organizacional

Por los motivos antes expuestos y como resultado de la aplicación del instrumento a los catorce presidentes de Institutos Municipales de Deporte y Recreación del Estado Mérida se detectó la necesidad de crear y poner en funcionamiento un Manual de Organización en los entes antes mencionados. Para tal efecto se aplicará en el Instituto de Deporte y Recreación del Municipio Santos Marquina para que sirva de referencia a los demás entes deportivos descentralizados de la entidad.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Corresponde a este capítulo la presentación del instrumento, programa o proyecto que busca atender la necesidad detectada. En este sentido se tiene el Manual de Organización elaborado para aplicarlo en el Instituto Municipal de Deportes y la Recreación Santos Marquina.

INTRODUCCIÓN

Si se reflexiona, sobre la importancia de las herramientas que permitan mejorar de forma sustancial los procesos en las organizaciones, se considera fundamental el Manual de Organización, el cual es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones de las diferentes Unidades Administrativas de una Organización delimitando las responsabilidades y logrando mediante una adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura. Con la finalidad de optimizar los procedimientos, con una dinámica institucional eficiente en la búsqueda de la racionalidad y eficiencia en la gestión administrativa y financiera, así como el fortalecimiento del sistema de control interno, ajustado a las características de la institución, de manera tal que concrete la transparencia en el manejo de los recursos y procedimientos, que conforman el proceso administrativo. De igual manera, se busca promover la eficacia de las operaciones; lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos en concordancia con las políticas prescritas (Plan Estratégico) y con los objetivos y metas propuestas (Plan Operativo). Así mismo incorporar modalidades de evaluación que comprenda los programas y proyectos y lleve al logro de los objetivos y metas para proveer análisis, valoraciones y recomendaciones al Presidente del Instituto Municipal de Deporte y la Recreación Santos Marquina como la máxima autoridad jerárquica.

I. RESEÑA HISTÓRICA

El Instituto Municipal del Deporte y la Recreación de Santos Marquina identificado con las siglas INMUDER se creó el 22 de Noviembre de 1996 mediante Ordenanza y publicada en Gaceta Municipal N° 05 Extraordinario año VII del mismo año, como un ente público descentralizado rector del deporte y la recreación en el Municipio, con autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrito a la Alcaldía del Municipio Santos Marquina.

II. OBJETIVO:

Documentar la Estructura Organizativa del Instituto Municipal de Deporte y sus unidades administrativas adscritas, así como los objetivos y funciones de cada uno de ellos

III. ALCANCE:

El presente manual documenta desde el máximo nivel (presidencial) del Instituto Municipal de Deporte y la Recreación hasta el nivel operativo (Entrenadores y Promotores deportivos) describiendo objetivos y funciones respectivas de dicha organización.

IV. MARCO LEGAL :

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial N° 5.453 extraordinaria del 24 de marzo de 2000.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control fiscal, Gaceta Oficial N° 37.347 del 17 de diciembre de 2001.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, Gaceta Oficial N° 37.606 del 9 de enero de 2003.
- Ley Orgánica de la Administración Pública, Gaceta Oficial N° 37.305 del 17 de octubre de 2001.

- Ley Orgánica del Poder Municipal, Gaceta Oficial N° 38.421 de 21 Abril del 2006.
- Ley Orgánica del Deporte, Actividad física y Educación física Gaceta Oficial N° 39.741 del 23 de agosto de 2011.
- Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial N° 5.929 del 15 de agosto de 2009.
- Ley Orgánica de Protección del Niño, Niña y Adolescente. Gaceta Oficial N° 5.859 del 10 de Diciembre de 2007
- Ley Orgánica de los Consejos Comunales. Gaceta Oficial N° 39.335 del 28 de diciembre del 2009
- Ley del Plan de la Patria. Gaceta Oficial N° 6.118 del 4 de diciembre de 2013.
- Ley Nacional de la Juventud. Gaceta Oficial N°37.404 del 14 de Marzo de 2002.
- Ley Contra la Corrupción, Gaceta Oficial, Extraordinaria, N° 5.637 del 7 de abril de 2003
- Ley del Estatuto de la Función Pública, Gaceta Oficial N° 37.522 del 6 de septiembre de 2002.
- Ley de Reforma de la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública. Gaceta Oficial N° 6.017 Extraordinario del 30 de diciembre del 2010
- Ley para las Personas con Discapacidad. Gaceta Oficial N° 38.598 del 5 de Enero de 2007
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial N° 39.240 Agosto 12, 2009.
- Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional, Gaceta Oficial N° 37.783 del 25 de septiembre del 2003.

- Reglamento Parcial N° 1 de la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física Gaceta Oficial N° 39.872 del 28 de febrero de 2012.
- Plan Nacional de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2013-2025)
- Ordenanza del Instituto Municipal de Deporte del Municipio Santos Marquina, Gaceta Municipal N° 43 del 04 de agosto de 2008.

V. MARCO ESTRATEGICO:

V.1. MISIÓN

Ser la Institución del Municipio Santos Marquina ejecutora de las políticas deportivas, recreativas y de actividad física que garantice el derecho humano a la actividad física, el deporte y la recreación; propiciando el desarrollo bio-psico-social armónico en todos los estratos sociales de la población; mediante la auto y la cogestión acorde con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley del Plan de la Patria, Ley del Deporte y el Plan Nacional de Deporte, Actividad Física y Recreación.

V.II. VISIÓN

Promover la práctica y el desarrollo del deporte, la recreación y la Educación Física, de manera masiva y organizada, como medios eficaces para desarrollar una cultura física integral de los habitantes con la finalidad de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida y elevar el nivel competitivo de los y las atletas del municipio Santos Marquina.

V.III. VALORES

RESPONSABILIDAD

Cumplir con los objetivos propuestos en la oportunidad y condiciones establecidas en la planificación, teniendo como horizonte la excelencia orientado para el logro de la misión.

ÉTICA

Ejercicio de la función con adhesión a rigurosos principios morales que garanticen plenamente los valores de la institución.

TRABAJO EN EQUIPO

Fomentar la conformación de equipos de trabajo bien cohesionados en los que cada miembro se sienta parte importante en el logro de los objetivos comunes.

EXCELENCIA

Búsqueda permanente del mejoramiento en la calidad de los procesos, productos y demás asuntos relativos al control.

VI. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y LA RECREACIÓN

El Instituto Municipal del Deporte y la Recreación de Santos Marquina identificado con las siglas **INMUDER**, es un ente público descentralizado rector del deporte y la recreación en el Municipio, con autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrito a la Alcaldía del Municipio Santos Marquina.

El Instituto Municipal del Deporte y Recreación del Municipio Santos Marquina es el órgano encargado de dirigir, coordinar, desarrollar, estimular, asesorar proteger, fomentar, orientar, organizar, supervisar, controlar y evaluar, las diferentes

actividades deportivas y recreativas en el ámbito municipal de conformidad con lo establecido la Ordenanza de creación y demás leyes aplicables en la materia.

Dentro de las funciones del Instituto Municipal del Deporte y la Recreación se encuentran

- 1.- Desarrollar el Deporte recreativo en forma sistemática con el fin de garantizar la atención a todos los sectores poblacionales.
- 2.- Desarrollar la recreación y las actividades físicas para la salud como medio de mejorar indicadores sociales de alcoholismo, delincuencia, drogadicción, tabaquismo, sedentarismo y en general enfermedades degenerativas de orden cardiológico, pulmonar, metabólico, óseo, muscular y otros.
- 3.- Hacer detección de los talentos deportivos con la finalidad de incorporarlos a la reserva deportiva estatal y nacional.
- 4.- Promover la práctica del deporte y la recreación de manera masiva y organizada en el Municipio Santos Marquina.
- 5.- Ejecutar programas de desarrollo deportivo mediante convenios con institutos públicos y privados.
- 6.- La Supervisión de los planes y programas deportivos.
- 7.- Contribuir a la formación y mejoramiento profesional del recurso humano necesario para el fomento de la actividad deportiva.
- 8.- Lo establecido en las leyes del deporte nacional, estatal y las demás que señale la ordenanza de creación.

El Instituto Municipal de Deporte y La Recreación esta conformado estructuralmente por un Presidente, una Directora de Administración y Finanzas, un Jefe de Oficina de Deporte, Actividad Física y Recreación, los Entrenadores Deportivos, los Promotores Deportivos Integrales Comunitarios y una Secretaria.

VII. ORGANIGRAMA

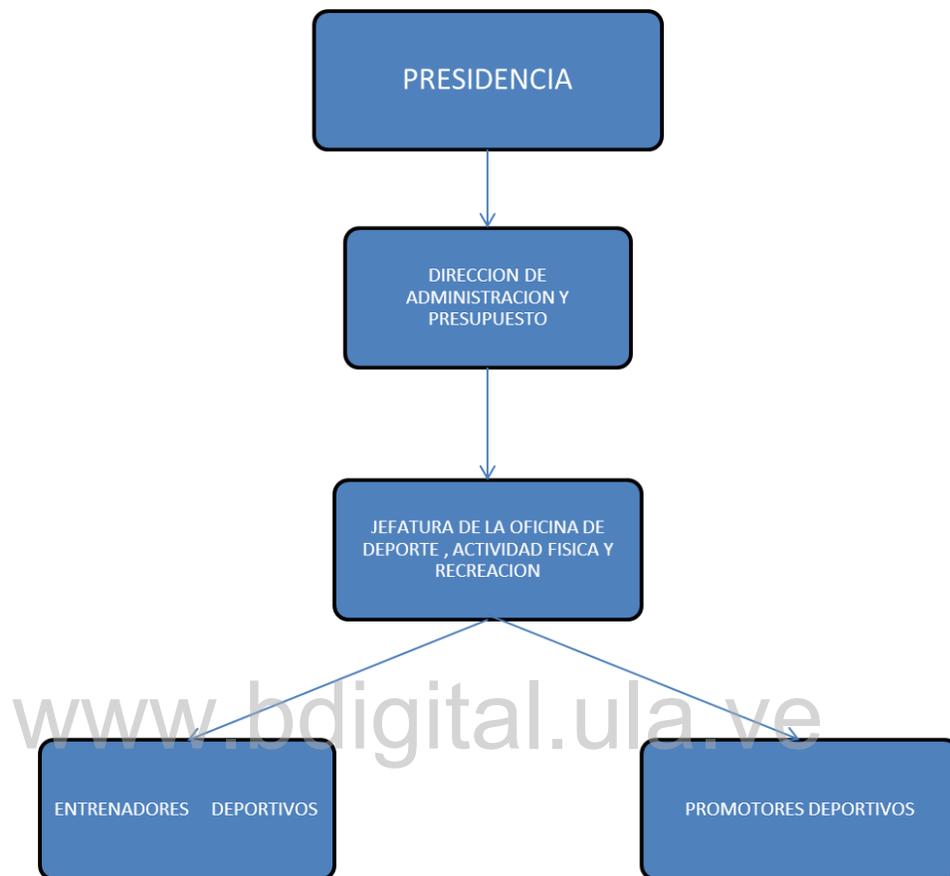


Gráfico 18. Organigrama del Instituto Municipal de Deportes Santos Marquina

VIII. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

VIII.1. PRESIDENCIA

VIII.1.1. Objetivos

Establecer las políticas, estrategias y acciones pertinentes para desarrollar, estimular, promover, controlar, orientar, organizar, supervisar, evaluar y asesorar las diferentes actividades deportivas y recreativas en el ámbito municipal en

concordancia con la planificación que realicen los diferentes entes estadales y nacionales, manteniendo la autonomía municipal.

VIII.1.2. Funciones

1. Convocar y presidir las reuniones del Consejo Directivo
2. Orientar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar administrativa y funcionalmente las actividades del Instituto
3. Representar judicial o extrajudicialmente al Instituto
4. Nombrar, remover y destituir el personal adscrito al Instituto, así como fijarles sus atribuciones, salarios y horarios de trabajo cumpliendo con lo establecido con la Ley del Trabajo y la Ley de Estatuto de la Funcionario Pública
5. Suscribir junto con el coordinador deportivo giros, pagos, cheques, letras y demás instrumentos mercantiles.
6. Suscribir los convenios o contratos de la Institución, debiendo ser aprobados y representados por el Alcalde cuando comprometan el patrimonio de la institución.
7. Proponer el organigrama operativo y su reglamento de funcionamiento del Instituto.
8. Proponer el Proyecto de Presupuesto de Ingresos y Egresos por cada periodo anual, el programa de actividades y el informe anual, los cuales deberán ser presentados al Consejo Directivo, al Alcalde y al Concejo Municipal.
9. Cumplir y hacer cumplir las decisiones del Consejo Directivo, así como las que señale la presente ordenanza y sus reglamentos.
10. Convocar al Consejo Consultivo Municipal del Deporte y la Recreación para reunirse en el trimestre de cada año fiscal y por lo menos se harán dos (2) anuales.
11. Ejecutar el Presupuesto.
12. Ejercer la dirección general de todos los servicios y el personal y resolver aquellos asuntos que no estén atribuidos a otra autoridad.

13. Coordinar mecanismos que propicien la participación de la Sociedad Civil y del Sector Privado en la Actividad deportiva y recreativa
14. Asesorar y asistir al Alcalde del Municipio en las materias propias del Instituto
15. Comprometer y ordenar los gastos del Instituto e intervenir en la tramitación de créditos adicionales y demás modificaciones del Presupuesto
16. Supervisar y mantener un registro actualizado permanente de los bienes muebles e inmuebles del Instituto
17. Comparecer ante el Concejo Municipal cuando así lo requiera para tratar asuntos relacionados con el Instituto
18. Adquirir los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento del objetivo del Instituto
19. Procurar la obtención de recursos económicos
20. Resolver todo asunto que no esté expresamente reservado al Consejo Directivo, cuando sea conveniente a los intereses del Instituto
21. Conocer y resolver los asuntos que el Consejo Directivo le encomiende
22. Velar por el resguardo de los bienes muebles e inmuebles del Instituto
23. Discutir y aprobar las normas referentes a la organización, selección, ingreso, clasificación, ascensos, incentivos y capacitación del personal
24. Las demás funciones o atribuciones que señalen las Leyes de la República Bolivariana de Venezuela

VIII.2. DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

VIII.2.1. Objetivos

Planificar, organizar y controlar las actividades relacionadas con la asignación de recursos presupuestarios y financieros de la institución. El Coordinador Administrativo será de libre nombramiento y remoción por parte del Presidente del Instituto Municipal de Deporte y la Recreación.

VIII.2.1. Funciones

1. Participar en la implantación de sistemas y procedimientos contables, financieros y/o administrativos
2. Llevar control presupuestario sobre fondos de operaciones de gastos, revisando imputaciones en función de capítulos, partidas, sub-partidas y objetos presupuestarios
3. Participar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad
4. Realizar registros contables, ajustes de cuentas, conciliaciones bancarias, cierre de cuentas al fin del periodo contable y preparar el estado financiero.
5. Revisar órdenes de compra y de pago, facturas, planillas, comprobantes de gastos.
6. Preparar cuadros demostrativos de la ejecución del presupuesto.
7. Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual
8. Presentar informes técnicos
9. Realizar rendiciones de cuenta
10. Las demás funciones o atribuciones que señalen las Leyes de la República Bolivariana de Venezuela

VIII.3. JEFATURA DE LA OFICINA DE DEPORTE, ACTIVIDAD FÍSICA Y RECREACIÓN

VIII.3.1. Objetivos

Supervisar, coordinar y ejecutar las políticas que en materia deportiva, recreativas y para la salud, sean necesarias para el óptimo funcionamiento de la práctica deportiva del Municipio.

VIII.3.2. Funciones

1. Planificar, diseñar, coordinar, supervisar y controlar los proyectos y programas deportivos por áreas.
2. Coordinar y supervisar a los entrenadores y promotores deportivos

3. Planificar, organizar, coordinar y dirigir eventos deportivos
4. Canalizar en los sectores populares las inquietudes en el área deportiva
5. Asesora a los diferentes Clubes deportivos en cuanto a la legalización, creación de juntas administrativas, e instalación deportiva
6. Presenta informes técnicos y estadísticos
7. Las demás funciones o atribuciones que señalen las Leyes de la República Bolivariana de Venezuela

VIII.4. ENTRENADORES DEPORTIVOS

VIII.4.1. Objetivos

Preparar Física, técnica, táctica y psicológicamente a los atletas para el deporte, a fin de lograr una óptima formación para la participación en competencias siguiendo los principios pedagógicos para la enseñanza deportiva.

VIII.4.2. Funciones

- 1 Prestar sus servicios como entrenador de una disciplina específica en las comunidades.
- 2 Asistir a las competencias deportivas como técnico o asistente de la selección Municipal cuando le indique
- 3 Participar en los diferentes programas de difusión y masificación, desarrollo y tecnificación de la especialidad deportiva a su cargo.
- 5 Dictar clínicas, talleres y/o charlas en las comunidades.
- 5 Presentar informes técnicos (pre competencia y post competencia) en los torneos de relevancia que participe.
- 6 Presentar informes estadísticos de atención deportiva mensualmente.
- 7 Mantener relaciones de trabajo con la Asociación Deportiva del Estado en su especialidad.
- 8 Prestar apoyo técnico y de logística en los eventos deportivos que se requieran.
- 9 Sensibilizar a los atletas a su cargo del cuidado de las instalaciones deportivas.

- 10 Participar en jornadas de limpieza y mantenimiento de las instalaciones deportivas.
- 11 Promover el registro de escuelas o clubes deportivos.
- 12 Organizar exhibiciones de su especialidad en aras de la masificación.
- 13 Organizar y participar en intercambios deportivos.
- 14 Realizar actividades de actualización y mejoramiento profesional en función del mejoramiento cualitativo del deporte.
- 15 Hacer seguimiento de talentos deportivos en los juegos comunales y juegos municipales escolares.
- 16 Velar por el buen uso y mantenimiento de los materiales y equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores.
- 17 Entregar planificación y los requerimientos que haga la institución puntualmente.
- 18 Participar en los juegos laborales como jugador o árbitro.
- 19 Asistir y participar en las reuniones que sea convocado
- 20 Las demás funciones o atribuciones que señalen las Leyes de la República Bolivariana de Venezuela.

VIII.5 PROMOTORES DEPORTIVOS INTEGRALES COMUNITARIOS

VIII.5.1. Objetivos

Fomentar la práctica deportiva-recreativa en las comunidades, impartiendo instrucción teórica-práctica básica, promoviendo, organizando y coordinando actividades deportivas, recreativas en varios deportes a fin de lograr el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes y promover el buen vivir de la población.

VIII.5.2. Funciones

1. Prestar sus servicios como promotor deportivo integral desde un enfoque recreativo-formativo.

2. Organizar los festivales deportivos recreativos en las comunidades mensualmente.
3. Participar en los abordajes deportivos comunales cuando la institución lo indique.
4. Asistir a congresos, cursos, seminarios, talleres, clínicas y charlas sobre recreación, deporte y actividad física organizadas por el Instituto Municipal de Deporte y la Recreación.
5. Prestar apoyo técnico y logístico en los eventos deportivos.
6. Sensibilizar a los participantes a su cargo del cuidado de las instalaciones deportivas.
7. Coordinar actividades deportivas y recreativas con el comité de deporte y la recreación de los Consejos Comunales.
8. Participar en jornadas de limpieza y mantenimiento de las instalaciones deportivas.
9. Participar en las actividades deportivas, recreativas y en cualquier evento que el instituto lo determine.
10. Conformar los equipos deportivos de las comunidades en varias disciplinas hasta la categoría juvenil.
11. Participar en los juegos comunales como competencia fundamental del subsistema del deporte comunal.
12. Representar a los equipos que surjan de las comunidades en los juegos comunales.
13. Presentar informes estadísticos de atención deportiva mensualmente.
14. Incentivar al consejo comunal donde realiza funciones a registrar el comité de deporte y recreación ante el Instituto Municipal de Deporte y la Recreación.
15. Velar por el buen uso y mantenimiento de los materiales y equipos utilizados en el cumplimiento de sus funciones.
16. Participar en los juegos laborales como jugador o árbitro.
17. Asistir y participar en las reuniones que sea convocado.

18. Las demás funciones o atribuciones que señalen las Leyes de la República Bolivariana de Venezuela.

VIII.6. SECRETARIA

VIII.6.1 Objetivos

Facilitar la labor secretarial y administrativa de la institución en cuanto a la transcripción, archivo, control de documentos recibidos y enviados, suministrar información a los órganos que lo requieran y al público en general.

VIII.6.2. Funciones

1. Redactar y mecanografiar correspondencia y demás documentos requeridos por su superior
2. Llevar la agenda de la audiencia de su superior
3. Atiende a los visitantes y público en general
4. Recibe, distribuye y despacha toda la correspondencia concerniente a la institución
5. Organiza y mantiene actualizado los archivos generales.
6. Administrar y contralar la existencia del material de la oficina
7. Recibe y efectúa llamadas telefónicas
8. Prestar apoyo secretarial a las demás Unidades Administrativas
9. Participa como personal de apoyo en las asambleas y reuniones cuando se amerite.
10. Organiza y mantiene actualizada la cartelera de la institución.
11. Las demás funciones o atribuciones que señalen las Leyes de la República Bolivariana de Venezuela

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO Y DEL PRODUCTO

En este apartado, se especifica el reporte de lo realizado, la situación específica atendida, las principales acciones, instrumentos o proyectos aplicados. En este sentido, luego de haber detectado a través del diagnóstico inicial la necesidad de un Manual de Organización para los Institutos Municipales de Deportes se procedió a la elaboración y colocación en funcionamiento del mismo en el Municipio Santos Marquina para que sirva de referencia a otros entes deportivos municipales del estado. Posteriormente al segundo mes de haber sido aprobado el documento en cuestión por la máxima autoridad de la Institución se procedió a aplicar un instrumento de valoración final al personal que labora en la misma. Es preciso señalar que participaron veintidós (22) personas que constituyen todo el personal de INMUDER Santos Marquina, el mismo está integrado por la directora de Administración y Finanzas, el jefe de la Oficina de Deporte, Actividad Física y Recreación, la Secretaria, los Entrenadores Deportivos y los Promotores Deportivos Integrales Comunitarios.

Valoración Final

La Valoración final tiene el objetivo de conocer el grado de conocimiento básico adquirido por el personal del Instituto Municipal de Deporte sobre el Manual de Organización y aspectos de control interno una vez que ya se encuentra en funcionamiento y tomando en cuenta que el personal participó activamente en la elaboración de dicho manual. El instrumento de valoración consta de doce (12) preguntas, de las cuales todas son preguntas cerradas de respuestas dicotómicas. Cabe destacar, que las preguntas que se encuentran en la presente valoración guardan estrecha relación con el diagnóstico inicial. Dicho instrumento quedó conformado de la siguiente manera:

A continuación se presentan los ítems, seguidamente se encuentra el gráfico y la interpretación del mismo:

Ítem N° 1

Cuadro 17

Reconoce la Importancia de un Manual de Organización	
SI	NO
22	-

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

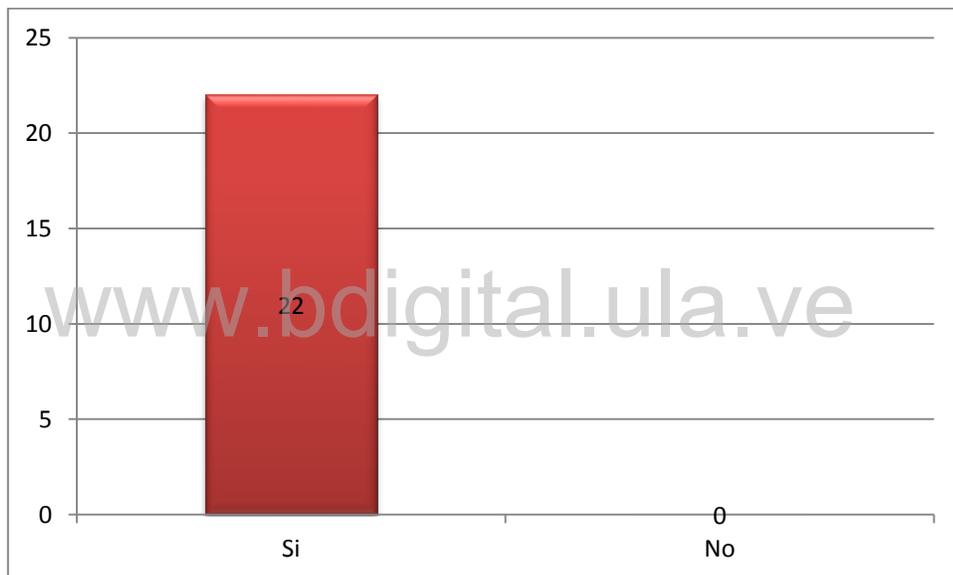


Gráfico 19. Representación gráfica sobre el reconocimiento de la importancia de un Manual de Organización para la institución

Interpretación

En este gráfico se puede observar que todos los participantes en la encuesta reconocen la importancia de tener un Manual de Organización para el Instituto Municipal de Deporte Santos Marquina.

Ítem N° 2

Cuadro 18

Después de la puesta en funcionamiento del Manual de Organización tiene conocimiento preciso de sus Funciones	
SI	NO
22	-

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

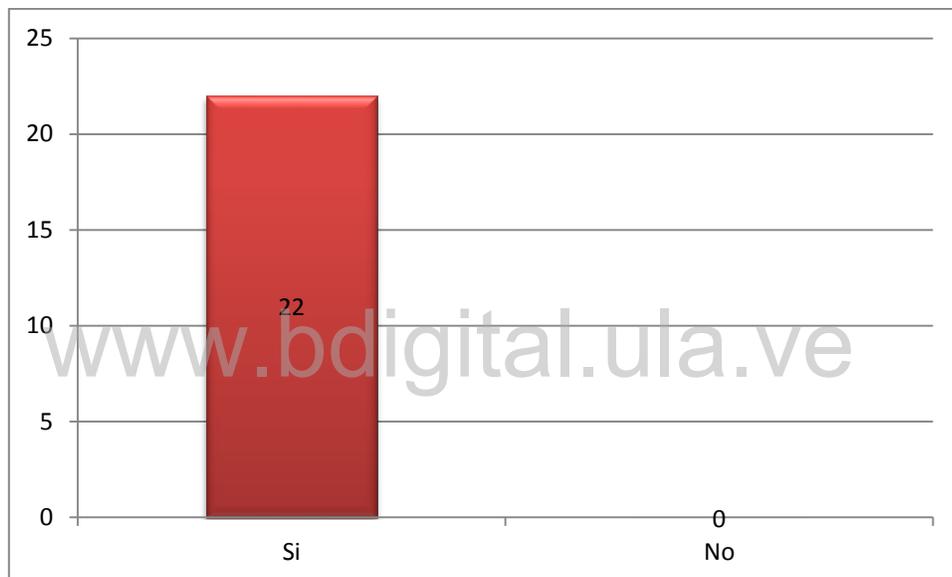


Gráfico 20. Representación gráfica sobre el conocimiento de sus funciones después de poner en funcionamiento el Manual de Organización

Interpretación

Como se puede visualizar en el gráfico anterior todos los participantes tienen un conocimiento preciso de sus funciones después de aplicar el Manual de Organización.

Ítem N° 3

Cuadro 19

Cuando ejerce sus funciones toma en cuenta la Misión, Visión y Valores institucionales	
SI	NO
22	-

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

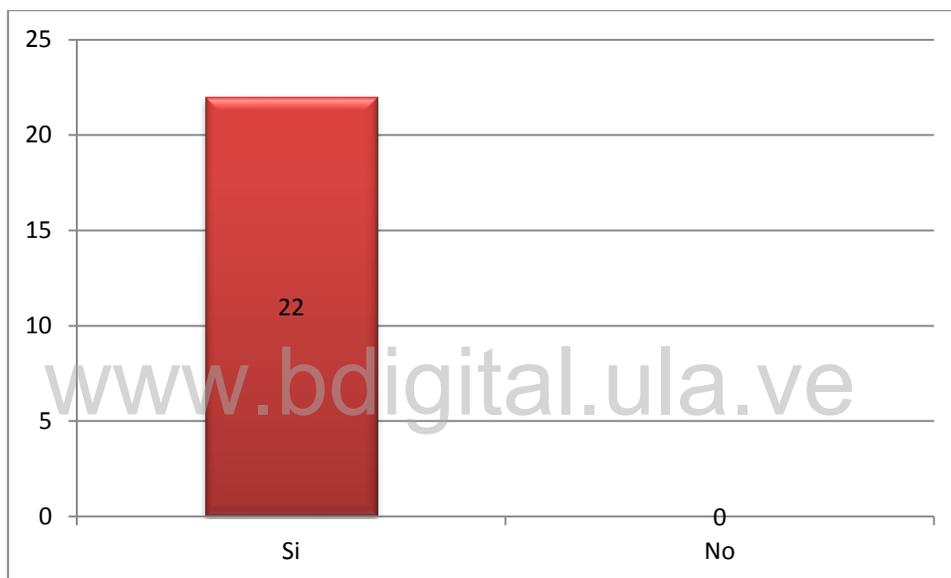


Gráfico 21. Representación gráfica sobre si los encuestados toman en cuenta la Misión, Visión y Valores institucionales al momento de ejercer sus funciones

Interpretación

De acuerdo con la información obtenida se observa que todos los participantes tienen presente la Misión, Visión y Valores institucionales al ejercer sus funciones

Ítem N° 4

Cuadro 20

Tiene Claro cuál es la Estructura Organizativa de la Institución	
SI	NO
22	-

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

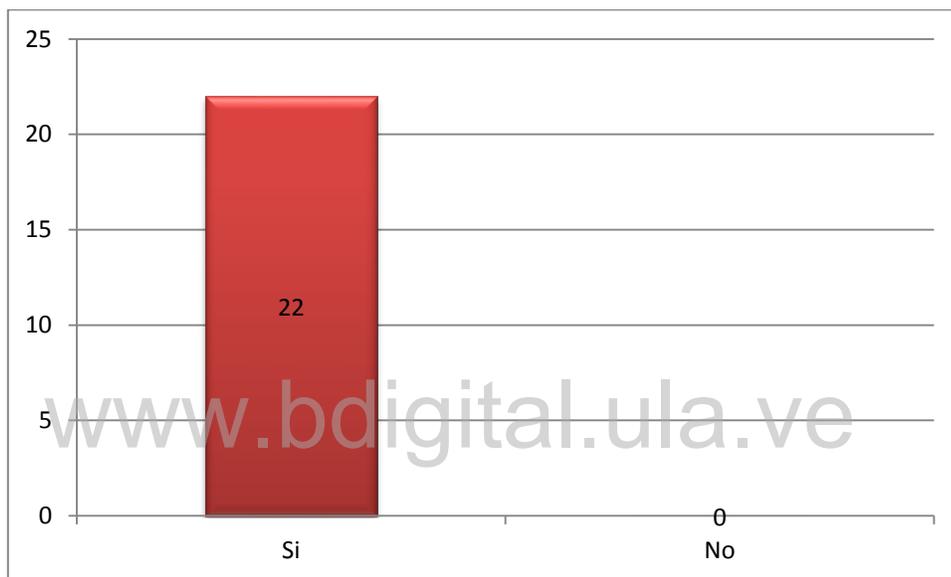


Gráfico 22. Representación gráfica sobre el conocimiento de la estructura organizativa de la institución

Interpretación

Respecto a la información que el gráfico 6 aporta, se evidencia que todo el personal posee claridad de cuál es la estructura organizativa de INMUDER Santos Marquina

Ítem N° 5

Cuadro 21

Se siente en capacidad de representar gráficamente el organigrama de la Institución	
SI	NO
10	12

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

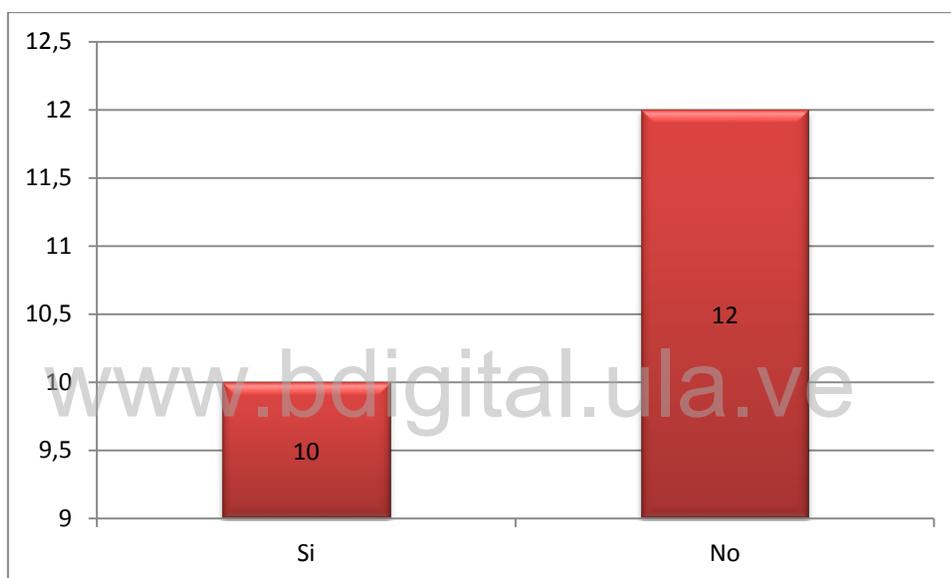


Gráfico 23. Representación gráfica sobre el conocimiento de los participantes del organigrama de la institución

Interpretación

Según lo reflejado en la gráfica anterior se determina que de todos el personal, solo diez (10) pueden representar gráficamente el organigrama de la institución, mientras que doce (12) respondieron negativamente.

Ítem N° 6

Cuadro 22

Realiza sus funciones respetando el nivel jerárquico del personal	
SI	NO
22	-

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

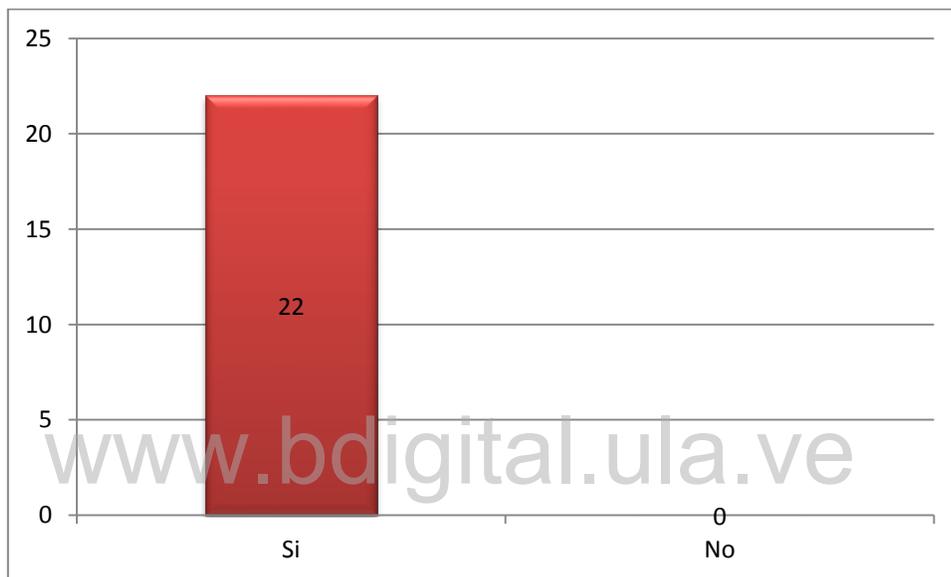


Gráfico 24. Representación gráfica del respeto del personal al nivel jerárquico cuando realiza sus funciones

Interpretación

En este gráfico se puede observar que todo el personal de INMUDER Santos Marquina realiza sus funciones respetando el nivel jerárquico de la institución.

Ítem N° 7

Cuadro 23

Después de la aplicación del Manual de Organización reconoce que en alguna ocasión anterior al mismo, ejerció alguna función de otro personal adscrito a la institución	
SI	NO
4	18

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

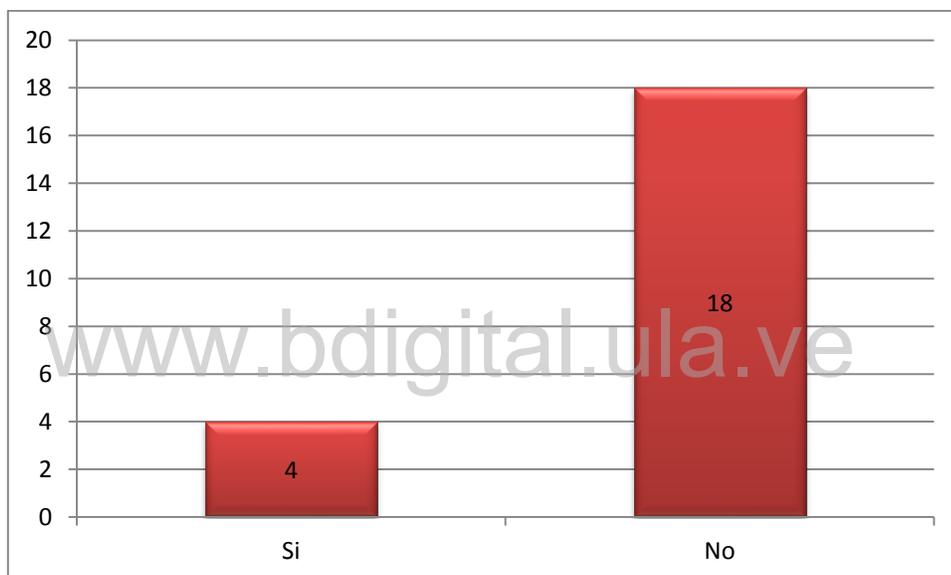


Gráfico 25. Representación gráfica del reconocimiento del personal en incurrir en duplicidad de funciones antes de existir el Manual de Organización en la institución.

Interpretación

Como se puede visualizar en la gráfica anterior cuatro miembros del personal aceptaron que incurrieron en duplicidad de funciones antes de la aplicación del Manual de Organización a INMUDER Santos Marquina y diecisiete se expresaron negativamente.

Ítem N° 8

Cuadro 24

Después de la aplicación del Manual de Organización reconoce que en alguna ocasión anterior al mismo omitió una o varias funciones	
SI	NO
5	17

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

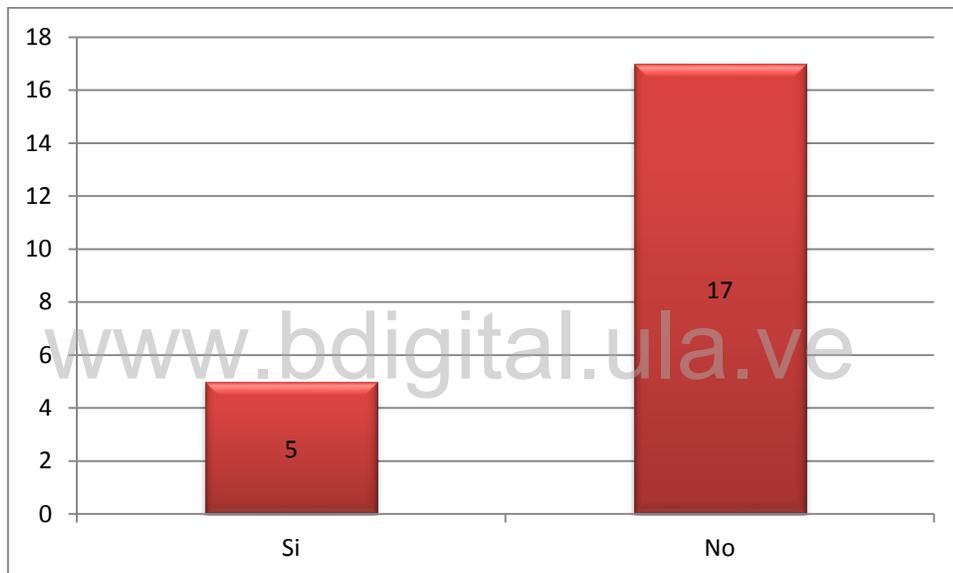


Gráfico 26. Representación gráfica del reconocimiento del personal en incurrir en omisión de funciones antes de existir el Manual de Organización de la institución

Interpretación

De acuerdo con la información que el gráfico 26 aporta se evidencia que cinco empleados de INMUDER Santos Marquina antes de la aplicación del Manual de Organización omitieron una o varias funciones, mientras que diecisiete respondieron negativamente.

Ítem N° 9

Cuadro 25

Conoce las leyes que enmarcan el Manual de Organización de la Institución	
SI	NO
3	19

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

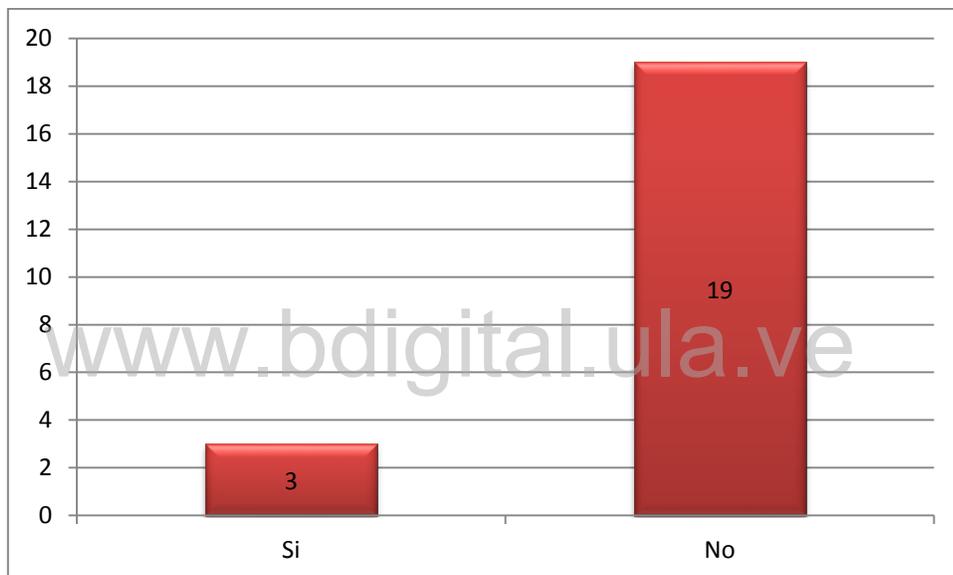


Gráfico 27. Representación gráfica sobre el conocimiento de los empleados acerca de las leyes que se relacionan con el Manual de Organización de la institución

Interpretación

Respecto a la información que el gráfico 27 aporta se evidencia que diecinueve miembros del personal desconocen las Leyes que enmarcan en el Manual de Organización de INMUDER Santos Marquina.

Ítem N° 10

Cuadro 26

Conoce el ámbito de aplicación o alcance del Manual de Organización de la Institución	
SI	NO
22	-

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

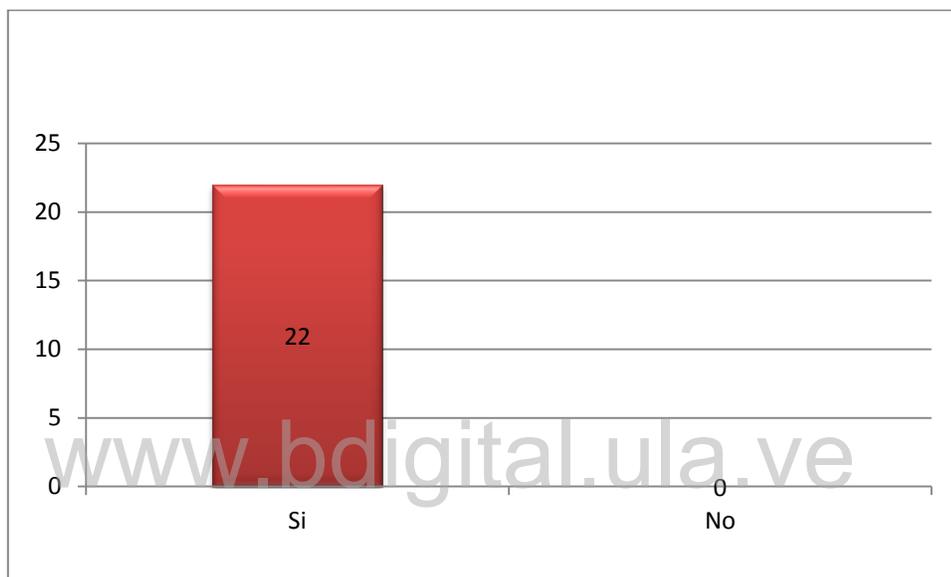


Gráfico 28. Representación gráfica sobre el conocimiento de los empleados acerca del alcance del manual

Interpretación

Según lo reflejado en la gráfica anterior se determina que todos los trabajadores de la institución conocen el ámbito de aplicación o alcance del Manual de Organización de INMUDER Santos Marquina.

Ítem N° 11

Cuadro 27

Está familiarizado con todos los términos que se encuentran en el Manual de Organización	
SI	NO
5	17

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

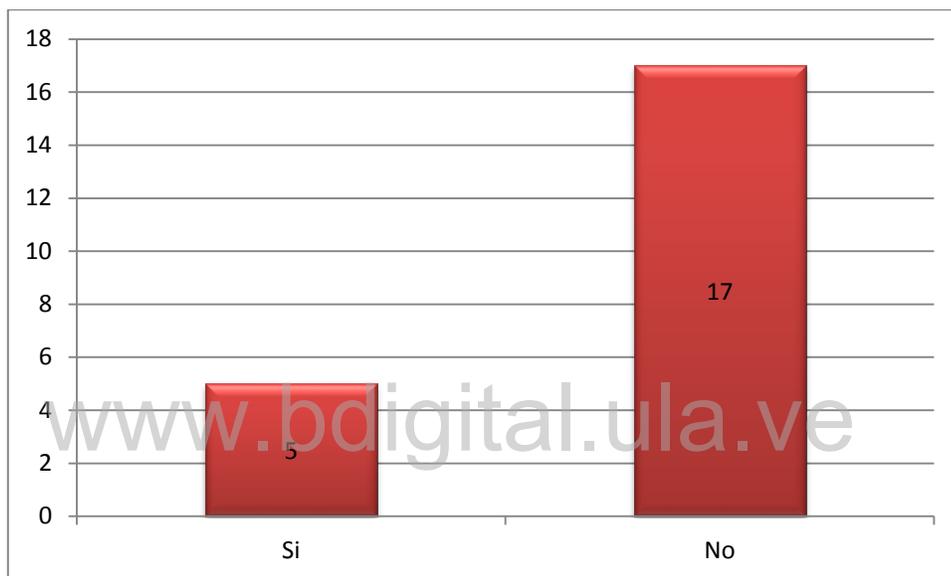


Gráfico 29. Representación gráfica sobre la cantidad de personal familiarizado con todos los términos que se encuentran en el Manual de Organización

Interpretación

En este gráfico se puede observar que cinco miembros del personal están familiarizados con todos los términos que se encuentran en el Manual de Organización, mientras diecisiete los desconocen.

Ítem N° 12

Cuadro 28

Sabía usted que el manual de Organización es un Instrumento legal de Control Interno	
SI	NO
11	11

Fuente: Hernández. 2014, Mérida.

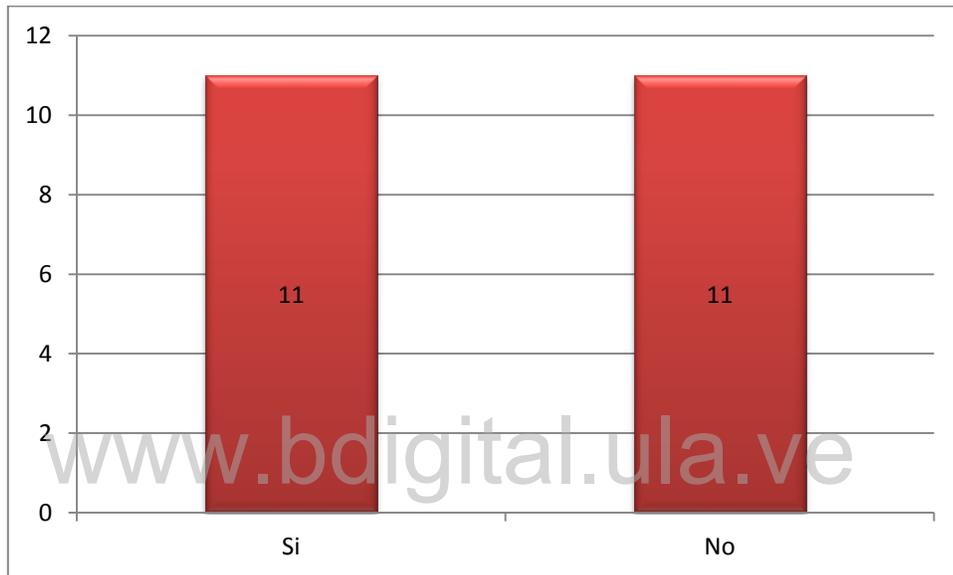


Gráfico 30. Representación gráfica del conocimiento del personal del Manual de Organización como instrumento legal de control interno

Interpretación

Como se puede visualizar en la gráfica anterior once miembros del personal tienen conocimiento que el Manual de Organización es un instrumento legal de control interno, mientras que once respondieron negativamente.

Conclusión de la Valoración final

Luego de la aplicación del instrumento de valoración final al personal que labora en INMUDER Santos Marquina se evidenció un conocimiento importante y significativo por parte del mismo en lo que se refiere a sus deberes como

trabajadores, así como el conocimiento de la normativa interna o instrumento legal para el correcto funcionamiento del sistema de control interno a través del cual permita lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en la organización para el logro de los objetivos Institucionales

Por medio de las preguntas aplicadas en el diagnóstico final se detectó que el personal ahora posee un conocimiento detallado de sus funciones, así como también tiene el conocimiento sobre la estructura organizativa, la misión, la visión, los valores y la historia de la Institución. Al mismo tiempo se fortaleció el clima laboral, aspecto importante para el óptimo desempeño de los trabajadores favoreciendo así las condiciones para alcanzar altos niveles de excelencia organizacional.

Para proceder a elaborar el Manual de Organización se cumplieron los siguientes pasos:

Recabación de la información

Para la realización de esta fase fue necesario contar con técnicas de investigación que permitieron recopilar un conjunto de información para obtener el conocimiento acerca de la estructura orgánica y funcional existente. Las técnicas implementadas fueron:

La investigación documental, que consistió en seleccionar los documentos que contienen datos importantes como por ejemplo la ordenanza del Instituto Municipal de Deportes, instructivos de manuales de cargo, manuales de organización de otras instituciones, resoluciones y circulares emanadas de la Contraloría General de la República.

La entrevista, que consistió en obtener información verbal del personal que realiza directamente las actividades.

La observación directa examinar visualmente las actividades específicas que realiza un trabajador y tomar nota de todas las acciones con la finalidad de completar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.

Análisis de la información

Una vez obtenida la información requerida para la elaboración del Manual, se procedió al análisis que comprende las actividades de revisión, identificación y ubicación de los aspectos funcionales y estructurales de la institución.

Es importante destacar que en la institución solo existían la Misión y la Visión, por lo que únicamente fue sometida a actualización, los demás datos desde la reseña histórica hasta las funciones del personal fueron sistematizados en esta investigación para la elaboración del Manual de funcionamiento.

Organización y elaboración del proyecto preliminar del Manual

En esta fase se organiza toda la información previamente analizada en la etapa anterior y se procede a efectuar la clasificación y ubicación de las funciones, reseña histórica, misión, visión, Marco legal, valores institucionales, estructura organizativa y organigramas dentro del Manual.

Revisión

En esta etapa se somete el proyecto de Manual a una revisión final, para verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, este completa, corresponda a la realidad, además que no tenga contradicciones y deficiencias.

Autorización

Esta fase comprende la aceptación y aprobación definitiva del documento por parte de la máxima autoridad de la institución.

Instrumentación

Consiste en la puesta en funcionamiento del Manual de Organización en la institución.

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN DEL PROCESO

Corresponde a este capítulo una valoración minuciosa del todo el proceso de investigación, tal como lo manifiesta Álvarez (2004), esta fase se basa “en la evaluación de lo realizado en términos de a) resultados relevantes; b) comparación entre lo planificado y lo ejecutado; c) cumplimiento del cronograma de ejecución; d) logro de los objetivos propuestos; y e) se formula las conclusiones” (p.20).

En primer lugar es importante señalar que luego del diagnóstico inicial aplicado el 17 de febrero de 2014 en el salón de reuniones de Fundación del Deporte del Estado Mérida (FUNDEMER), a los Directores de Deportes Municipal se partió con la recopilación de información y en la mayoría de los casos elaboración de datos importantes que no se tenían para poder crear el Manual de Organización. Posteriormente en la etapa de planificación y ejecución surgieron situaciones imprevistas como por ejemplo, los disturbios en la ciudad de Mérida que afectaron a los Municipios de la zona Metropolitana y modificaron las fechas establecidas en el cronograma de actividades, sin embargo, la investigación cumplió en el logro del objetivo principal, el cual fue la creación y puesta en funcionamiento de un Manual de Organización para el Instituto Municipal de Deporte y la Recreación Santos Marquina.

El examen de la situación se llevo a cabo en el mes de marzo y abril, ya que la situación generada antes de eso obligó a la suspensión de actividades, provocando estancamientos en la realización del trabajo.

El marco de referencia organizacional fue sistematizado durante el mes de abril y mayo, en este sentido se diseño un diagnóstico deportivo municipal.

Para el marco de referencia conceptual se revisó bastante bibliografía, así como las bases legales que para efectos del tema abordado existe una amplia legislación. Este capítulo se desarrollo durante los meses de mayo, junio y julio.

Simultáneamente se elaboró y se puso en marcha el Manual de Organización de INMUDER Santos Marquina y después de tener aproximadamente dos meses de funcionamiento, se procedió a hacer la evaluación del manual y se aplicó la valoración final en el mes de septiembre.

Posteriormente se evaluó todo el proceso en octubre y parte de noviembre se culminó. Finalmente en éste último se culminó con la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Cabe destacar la buena disposición de todo el personal de dicha institución para cumplir los diferentes pasos en la elaboración del Manual de Organización.

De igual manera, se cumplió con todas la normativa legal vigente en materia de elaboración e implementación.

Resulta de importancia que todo el proceso estuvo sostenido bajo las recomendaciones acertadas de profesionales en derecho, administración de empresas, educación física, entre otros; con un alto nivel de experiencia en cuanto a derecho administrativo, planificación, dirección, organización de empresas, en gestión y legislación deportiva.

Asimismo se agradece la atención y colaboración prestada por parte de los siguientes entes:

Fundación del Deporte del Estado Mérida Procuraduría del Estado Mérida, Alcaldía Santos Marquina y Contraloría Municipal de Santos Marquina, ya que, en todo momento estuvieron a la orden para prestar su apoyo y asesoría a la hora de concretar la creación y puesta en funcionamiento del Manual de Organización para INMUDER.

Las actividades planificadas se llevaron a cabo cumpliendo las etapas del proceso administrativo que son Planificación, Organización, Dirección y Control para el correcto funcionamiento del proceso a cumplir.

Un aspecto importante es que con la aplicación del diagnóstico final se evidenciaron cambios significativos en el personal del Instituto de Deporte con relación a que los mismos adquirieron un aprendizaje e internalización de sus funciones. De igual manera, en la institución existieron cambios en el sentido de

promover la eficiencia y eficacia organizacional, el mejoramiento del sistema del control interno, la optimización del desempeño del personal, la asertividad en la toma de decisiones, el aseguramiento de todas las acciones institucionales en base a las normas legales y reglamentarias y la búsqueda permanente de la excelencia organizacional.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez llevada a cabo la elaboración y puesta en funcionamiento del Manual de Organización para (INMUDER) Santos Marquina se permite realizar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

En primer lugar, se evidencio a través de los instrumentos aplicados la necesidad de implantar un Manual de Organización al Instituto Municipal de Deporte y la Recreación Santos Marquina.

Concluida la investigación se puede afirmar que el Manual de Organización es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizacional, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

El personal de INMUDER Santos Marquina luego del análisis de los resultados reconoció la importancia de poseer el Manual de Organización como herramienta que forma parte del control interno y para el cumplimiento efectivo de sus funciones.

Con la aplicación del Manual de Organización se promueve la eficiencia, la eficacia y calidad en sus operaciones, se estimula la observancia de las políticas prescritas y se logra el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de la institución.

Resultado asimismo interesante, conocer la utilidad múltiple que tiene un manual de organización en virtud de ser un instrumento que descarta por completo el empirismo, evita la duplicidad de funciones, detecta omisiones y delimita las responsabilidades del personal. Adicionalmente contribuye a cumplir con los pasos del proceso administrativo.

Sobre la base de la experiencia alcanzada, el Instituto Municipal de Deporte puede dar su siguiente paso con la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos, otro instrumento útil e importante que forma parte del sistema de

control interno. Asimismo podrá promover la elaboración del Manual de Organización a otras dependencias adscritas a la Alcaldía del Municipio.

En base a todo lo expuesto anteriormente se sugiere la implementación del Manual de Organización en los Institutos Municipales de Deportes y Recreación del Estado Mérida en aras de mejorar cuantitativa y cualitativamente la gestión deportiva municipal. Al mismo tiempo se recomienda cumplir con lo expresado en las leyes de la República referente al control interno, ya que recae responsabilidad administrativa sobre los gerentes o máximas autoridades de la Institución cuando no dicten o implanten las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el sistema de control interno.

De igual manera se recomienda a los entes deportivos municipales que el Manual de Organización sea elaborado con la participación de las unidades administrativas que tienen responsabilidad de realizar las funciones. Una vez que cuente con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, éste completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no tenga contradicciones y deficiencias.

Por otro lado, cuando el manual ya ha sido autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.

Por último, la utilidad del Manual de Organización radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerlo permanentemente actualizado, a través de revisiones periódicas. Igualmente deberá actualizarse, cuando se presentan modificaciones en las atribuciones, estructura orgánica, funciones, cambios en las leyes que incidan en la materia o simplemente en la revisión que se haga anualmente.

REFERENCIAS

- Álvarez, G. (2004). *El Trabajo de Grado a nivel Aplicación*. Caracas: UPEL-IMP. M.
- Celma, J. (2005). *ABC del Gestor Deportivo*. Barcelona: INDE publicaciones.
- Corporación de los Andes (2012). *Dossier Municipal, Santos Marquina*. [DC] Disponible: Corporación de los Andes. Mérida.
- Constitución República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana 5.453 (Extraordinaria), Marzo 24, 2000.
- García, S. (2007). *Los Recursos Humanos aplicados a la Gestión Deportiva*. Barcelona: INDE publicaciones.
- Gutiérrez, J. (2000). *Fundamentos de la Administración Deportiva*. Armenia: Editorial. Kinesis.
- Hernández S., Fernández C., y Baptista, L. (2006), *Metodología de la Investigación*. México: McGraw- Hill.
- Hurtado, I., y Toro J., (2005). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio*. Valencia: Episteme Consultores Asociados C.A,
- Instituto Nacional de Deportes (2005). *Manual de Deporte Para Todos*. Caracas: Taller. Litográfico Representaciones Luis Urbina.
- Instituto Nacional de Deportes (2005). *Manual del Promotor deportivo Integral Comunitario*. Caracas: Taller Litográfico Representaciones Luis Urbina.
- Instituto Municipal de Deporte y la Recreación (2014). *Diagnostico Deportivo Municipal 2014*. [DC]. Disponible: Instituto Municipal de deporte y la Recreación. Tabay, Mérida.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Publico. (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.891(Extraordinario), Julio 31,2008.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.890(Extraordinario), Julio 31,2008.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela,

- 6.013 (Extraordinario), Diciembre 23, 2010.
- Ley Orgánica del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física. (2011). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.741, Agosto, 2011.
- Ley Orgánica del Planificación Pública y Popular. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.011, Diciembre 21, 2010.
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.015, Diciembre 28, 2011.
- Loyo, C. (2008). *Lineamientos Gerenciales de Gestión Estratégica para un Instituto Municipal de Deportes*. Tesis de postgrado en Educación Física, Universidad de los Andes, Mérida.
- Luzardo Díaz, Y. (2000). *Manual de Funcionamiento Administrativo para el Centro de Atención Integral al alumno atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del Estado Mérida*. Tesis de postgrado en Educación Física, Universidad de los Andes, Mérida.
- Mestre, J. (2000). *La Gestión del Deporte Municipal*. Barcelona: INDE publicaciones.
- Mestre, J. (2004). *Estrategias de Gestión Deportiva Local*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Ministerio del Poder Popular para el Deporte (2009). *Gestión 2009*. Caracas: Impresiones Diluvale 2005.
- Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas. Oficina de Planificación y Presupuesto (2009). *Instructivo para la elaboración de Manuales*. [DC]. Disponible:
Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas. Caracas, Venezuela.
- Mûnch, L. (2006). *Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas*. Mexico: Editorial Trillas.
- Ordenanza del Instituto Municipal de Deporte del Municipio Santos Marquina, (2008). Gaceta Municipal, 43, Agosto 4, 2008.
- París, F. (2007). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Badalona: Editorial Paidotribo.
- Ramírez, T. (2007), *Cómo hacer un proyecto de Investigación*. Caracas: Marca c.a.

Real Academia Española, (2014). Disponible: <http://www.rae.es>. (Consulta, 2014, Julio 14).

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (Decreto N° 6.723). (2009, Mayo 26). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.240 Agosto 12, 2009.

Reyes, B. *La organización: conceptos, principios y la división del trabajo*, (2008) Disponible: <http://www.monografias.com> (Consulta, 2014, Mayo 15).

Repillosa C. *Propuesta de un Manual para la Dirección de Equipos Deportivos al 'Indeportes Cojedes'* (2010). Disponible: <http://www.efdeportes.com> (Consulta, 2014, Julio 12).

Rodríguez, J. Administración de proyectos de desarrollo de sistemas de información. (2004). Disponible: <http://www.gestiopolis.com> (Consulta, 2014, Junio 10).

Rojas, A. (2005). *Lineamientos Gerenciales y de Organización para un Instituto Municipal de deportes*. Tesis de postgrado en Educación Física, Universidad de los Andes, Mérida.

Salazar, A. Estructuras Organizativas y tipos de Organigramas, (2005). Disponible: <http://www.gestiopolis.com> (Consulta, 2014, Mayo 10).

Stracuzzi y M., F. (2006), *Metodología de la Investigación cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL.

Tovar, O. *Manuales Administrativos*, (2002). Disponible: <http://www.monografias.com> (Consulta, 2014, Junio 15).

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

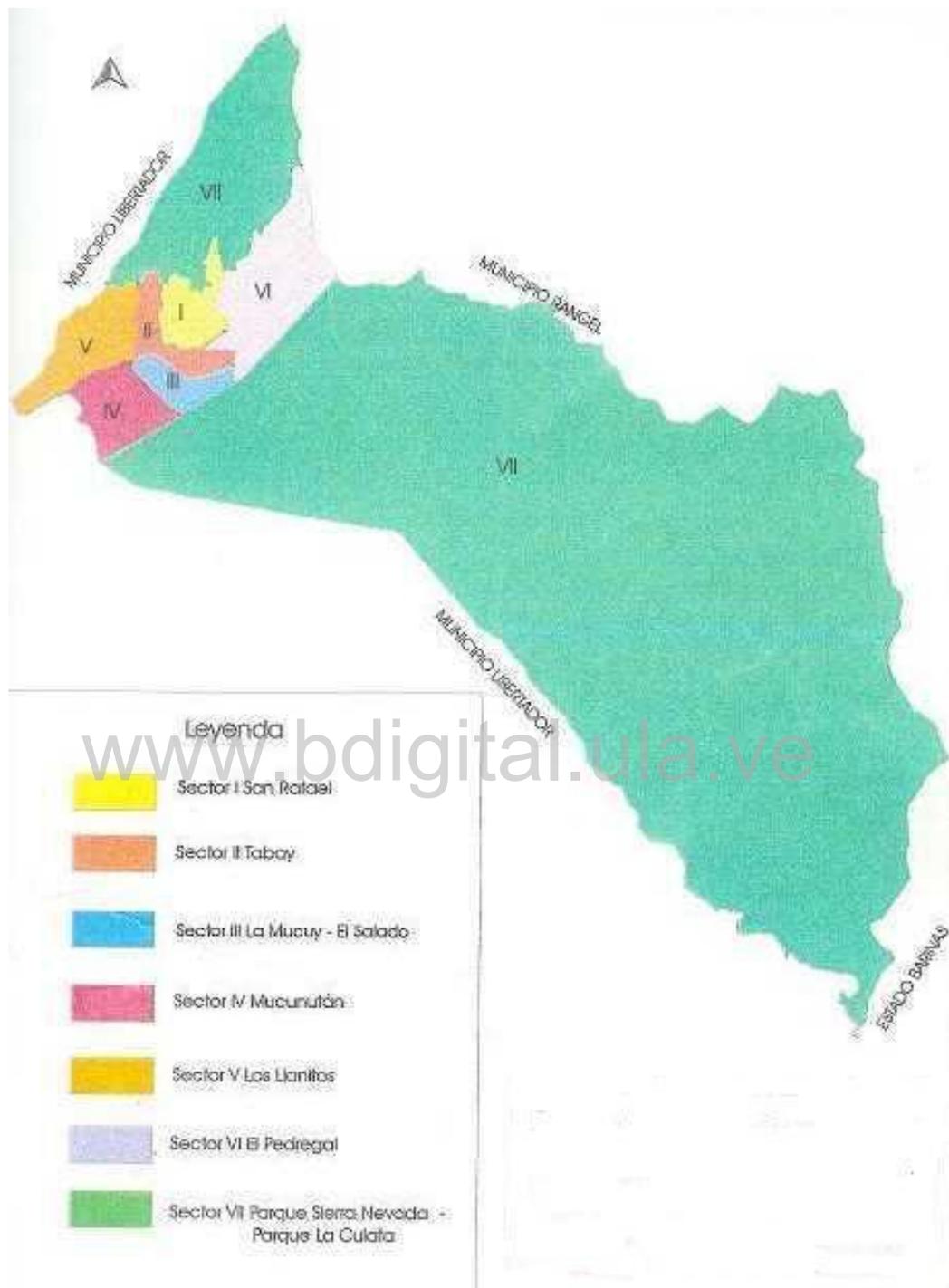
ANEXO A-1
MAPA DEL ESTADO MÉRIDA

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A-1 MAPA DEL ESTADO MÉRIDA



ANEXO A-2
MAPA DEL MUNICIPIO SANTOS MARQUINA
www.bdigital.ula.ve



ANEXO B-1
CARTA DIRIGIDA A LOS JUECES EXPERTOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO B-1

CARTA DIRIGIDA A LOS JUECES EXPERTOS

Mérida, ____ de _____ de 2014

Ciudadano(a):

Lcdo. _____

Estimado (a) Licenciado (a):

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., en la oportunidad de saludarle y al mismo tiempo solicitarle su valiosa colaboración como experto en el área de _____, para la revisión, evaluación y validación de la presente entrevista que será aplicado a Directores Municipales de Deportes con el fin de realizar un trabajo titulado: MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y LA RECREACIÓN DEL MUNICIPIO SANTOS MARQUINA DEL ESTADO MÉRIDA.

La cual tiene como objetivo general Crear y poner en funcionamiento el Manual de Organización para el Instituto de Deporte y la Recreación del Municipio Santos Marquina del Estado Mérida.

Es así, como solicito ante usted la posibilidad de que certifique el Instrumento basado en una entrevista contentiva de 17 preguntas cerradas, la cuál será aplicado a los Gerentes deportivos que dirigen los Institutos Autónomos Municipales de Deporte y Recreación del estado Mérida.

Por lo anteriormente expuesto, solicito su atención para que lleve a cabo la valoración del contenido. Por lo tanto, para efectos de la evaluación se anexa una escala evaluativa con la utilización de ítems de: inclusión, modificación o eliminación, con el fin de aplicar correcciones si son necesarias o en todo caso, eliminar el instrumento.

Es por ello, que el material contiene una escala para que emita su apreciación cualitativa sobre la presentación del mismo, pues su colaboración servirá de base para la optimización del proceso de recolección de datos y posterior al análisis de la información obtenida.

Seguro de contar con su experiencia como Experto en validar instrumentos, agradeciendo de antemano su colaboración, me despido de usted

Atentamente

Licdo. Iván Leonardo Hernández
C.I. 11469.339

www.bdigital.ula.ve

ANEXO B-2

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

ANEXO B-2

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones:

Por favor, lea detenidamente cada uno de enunciados y de respuesta de cada ítem. Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo desacuerdo con cada enunciado que se presenta, marca con una equis (x) en el espacio correspondiente según siguiente escala:

- 3.- Incluir
- 2.- Modificar
- 1.- Eliminar

Si desea plantear alguna sugerencia para enriquecer instrumento, de ser necesario utilice el espacio correspondiente observaciones.

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nº ITEMS	ESCALA			OBSERVACIONES
	INCLUIR (3)	MODIFICAR (2)	ELIMINAR (1)	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				

ANEXO B-3
ENCUESTA

www.bdigital.ula.ve

ANEXO B-3 ENCUESTA

La presente encuesta está destinada a recolectar información para el trabajo de tesis de grado, titulado: **MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y LA RECREACIÓN DEL MUNICIPIO SANTOS MARQUINA DEL ESTADO MÉRIDA.**

Se agradece su valiosa colaboración y aporte, sugiriendo que las respuestas sean lo más objetivas posibles.

1. En que estatus se encuentra la organización:
Instituto Autónomo:_____ Dirección:_____ Coordinación: ___ Otro:_____
2. Mencione la función que desempeña en la organización
Presidente:___ Director :___ Coordinador:_____ Jefe de oficina:___
Otro:___ Indique ¿Cuál?_____
3. Conoce que es un manual de organización
Si :___ No:___
4. La organización de la cual usted forma parte posee el manual de políticas.
Si :___ No:___
5. La organización de la cual usted forma parte posee el manual de organización.
Si :___ No:___
6. La organización de la cual usted forma parte posee el manual de normas y procedimientos..
Si :___ No:___
7. Considera importante que el Instituto de Deporte Municipal posea un manual de organización.
Si :___ No:___
8. Estaría dispuesto a recibir inducción en materia de elaboración de manuales de organización.
Si :___ No:___
9. Las funciones que desempeña el personal bajo su responsabilidad están definidas en algún instrumento legal que posea la institución.

- Si :___ No:___
10. Conoce qué es un organigrama.
Si :___ No:___
11. Posee la institución una estructura organizativa representada gráficamente en un organigrama.
Si :___ No:___
12. Dentro de la organización todo el personal tiene conocimiento teórico de sus funciones.
Si :___ No:___
13. Dentro de la organización todo el personal tiene el conocimiento práctico (empírico) de sus funciones.
Si: ___ No:___
14. Dentro de la organización existe definida la Misión.
Si :___ No:___
15. Dentro de la organización existe definida la Visión.
Si :___ No:___
16. Dentro de la organización existen definidos los Valores Institucionales.
Si :___ No:___
17. Sabía usted que en la Administración Pública es una obligación de Ley el uso de manuales para el Control Interno de cada Organización
Si :___ No:___

Apreciación Cualitativa

Criterios	Excelente	Aceptable	Regular.
Presentación de los instrumentos.			
Claridad en la redacción.			
Relevancia de contenidos.			

Nombre y Apellido:	
Institución donde trabaja:	
Cargo:	E-mail:

Observaciones:

ANEXO B-4
CARTA PROPOSITO

www.bdigital.ula.ve

ANEXO B-4 CARTA PROPOSITO



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

Sr. Director Municipal de Deportes.

Reciba un caluroso saludo deportivo deseándole éxitos en sus funciones.

Por medio de la presente me dirijo a usted, para solicitarle se sirva responder el siguiente instrumento, el mismo es para estudios de investigación de la Tesis de Grado de la Especialización en Educación Física mención Gerencia del Deporte de la Universidad de los Andes (ULA) y cuyo título es: **Manual de Organización para Institutos Municipales de Deporte y la Recreación del Estado Mérida.** Cabe destacar que los datos suministrados por usted serán confidenciales para dicha investigación.

El instrumento consta de 17 ítems y es importante responder todos seleccionando una de las alternativas marcando una equis (X) en la casilla que usted, considere.

Agradeciendo su valiosa colaboración hacia este estudio, se despide de usted,

Lcdo. Iván Leonardo Hernández R.

C.I. 11,469.339

ANEXO B-5
INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO INICIAL
www.bdigital.ula.ve

ANEXO B-5

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO INICIAL

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

INSTRUMENTO

1. En que estatus se encuentra la organización:
Instituto Autónomo: _____ Dirección: _____ Coordinación: _____ Otro: _____
2. Mencione la función que desempeña en la organización
Presidente: _____ Director : _____ Coordinador: _____ Jefe de oficina: _____
Otro: _____ Indique ¿Cuál? _____
3. Conoce que es un manual de organización
Si : _____ No: _____
4. La organización de la cual usted forma parte posee el manual de políticas.
Si : _____ No: _____
5. La organización de la cual usted forma parte posee el manual de organización.
Si : _____ No: _____
6. La organización de la cual usted forma parte posee el manual de normas y procedimientos..
Si : _____ No: _____
7. Considera importante que el Instituto de Deporte Municipal posea un manual de organización.
Si : _____ No: _____
8. Estaría dispuesto a recibir inducción en materia de elaboración de manuales de organización.
Si : _____ No: _____

9. Las funciones que desempeña el personal bajo su responsabilidad están definidas en algún instrumento legal que posea la institución.

Si :___ No:___

10. Conoce qué es un organigrama.

Si :___ No:___

11. Posee la institución una estructura organizativa representada gráficamente en un organigrama.

Si :___ No:___

12. Dentro de la organización todo el personal tiene conocimiento teórico de sus funciones.

Si :___ No:___

13. Dentro de la organización todo el personal tiene el conocimiento práctico (empírico) de sus funciones.

Si: ___ No:___

14. Dentro de la organización existe definida la Misión.

Si :___ No:___

15. Dentro de la organización existe definida la Visión.

Si :___ No:___

16. Dentro de la organización existen definidos los Valores Institucionales.

Si :___ No:___

17. Sabía usted que en la Administración Pública es una obligación de Ley el uso de manuales para el Control Interno de cada Organización

Si :___ No:___

ANEXO B-6
CARTA PROPOSITO

www.bdigital.ula.ve

ANEXO B-6 CARTA PROPOSITO



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

Sres. Personal del Instituto Municipal de Deportes Santos Marquina.

Reciba un caluroso saludo deportivo deseándole éxitos en sus funciones.

Por medio de la presente me dirijo a usted, para solicitarle se sirva responder el siguiente instrumento, el mismo es para estudios de investigación de la Tesis de Grado de la Especialización en Educación Física mención Gerencia del Deporte de la Universidad de los Andes (ULA) y cuyo título es: **Manual de Organización para Institutos Municipales de Deporte y la Recreación del Estado Mérida.** Cabe destacar que los datos suministrados por usted serán confidenciales para dicha investigación.

El instrumento consta de 12 ítems y es importante responder todos seleccionando una de las alternativas marcando una equis (X) en la casilla que usted, considere.

Agradeciendo su valiosa colaboración hacia este estudio, se despide de usted,

Lcdo. Iván Leonardo Hernández R.

C.I. 11,469.339

ANEXO B-7
INSTRUMENTO DE VALORACIÓN FINAL

www.bdigital.ula.ve

ANEXO B-7

INSTRUMENTO DE VALORACIÓN FINAL

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCION GERENCIA DEL DEPORTE

INSTRUMENTO

- 1- Reconoce la importancia de un Manual de Organización para la institución
Si :___ No:___
- 2- Después de la puesta en funcionamiento del Manual de Organización tiene conocimiento preciso de sus funciones
Si :___ No:___
- 3- Cuando ejerce sus funciones toma en cuenta la Misión, Visión y Valores de la institución
Si :___ No:___
- 4- Tiene claro cual es la estructura organizativa de la institución
Si :___ No:___
- 5- Se siente en capacidad de representar gráficamente el organigrama de la institución
Si :___ No:___
- 6- Realiza sus funciones respetando el nivel jerárquico del personal
Si :___ No:___
- 7- Después de la aplicación del Manual de Organización reconoce que en alguna ocasión anterior al mismo, ejerció alguna función de otro personal adscrito a la institución
Si :___ No:___
- 8- Después de la aplicación del Manual de Organización reconoce que en alguna ocasión anterior al mismo omitió una o varias funciones
Si :___ No:___
- 9- Conoce las Leyes que enmarcan el Manual de Organización de la institución
Si :___ No:___

10- Conoce el ámbito de aplicación o alcance del Manual de Organización de la institución

Si :___ No:___

11- Esta familiarizado con todos los términos que se encuentran en el Manual de Organización

Si :___ No:___

12- Sabia usted que el Manual de Organización es un instrumento de legal de control interno

Si :___ No:___

www.bdigital.ula.ve

ANEXO C
PORTADA E INDICE MANUAL DE ORGANIZACIÓN

www.bdigital.ula.ve

www.bdigital.ula.ve

ANEXO D
LOGOTIPO INSTITUCIONAL
www.bdigital.ula.ve

ANEXO D
LOGOTIPO INSTITUCIONAL



INMUDE
SANTOS MARQUINA
MÉRIDA

ANEXO E
LISTA DE VERBOS PARA INDICAR FUNCIONES

ANEXO E

LISTA DE VERBOS PARA INDICAR FUNCIONES

VERBOS COMUNES PARA INDICAR FUNCIONES

Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas, órganos y puestos de acuerdo con su nivel jerárquico.

Superior	Mandos Medios		Nivel Operativo	
Administrar	Administrar	Inspeccionar	Acumular	Presupuestar
Asegurar	Aprobar	Instalar	Almacenar	Producir
Autorizar	Asegurar	Instrumentar	Analizar	Programar
Coordinar	Asignar	Integrar	Calcular	Proponer
Controlar	Analizar	Interpretar	Calificar	Proporcionar
Definir	Auditar	Organizar	Compilar	Realizar
Determinar	Autorizar	Planear	Comprobar	Recabar
Dirigir	Comunicar	Presupuestar	Comunicar	Recomendar
Establecer	Consolidar	Programar	Consolidar	Registrar
Evaluar	Controlar	Recomendar	Ejecutar	Seguir
Firmar	Coordinar	Representar	Entrevistar	Sistematizar
Organizar	Desarrollar	Revisar	Enviar	
Planear	Determinar	Supervisar	Especificar	
	Diseñar	Verificar	Estandarizar	
	Distribuir		Estimar	
	Elaborar		Estudiar	
	Entrevistar		Expedir	
	Establecer		Girar	
	Estandarizar		Informar	
	Estudiar		Iniciar	
	Evaluar		Instalar	
	Examinar		Obtener	
	Expedir		Operar	
	Facilitar		Participar	
	Firmar		Presentar	
	Formular			

Cabe aclarar que la lista no es limitante ni exhaustiva, es solamente una referencia de uso. Sin embargo, estos verbos, se pueden utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza del órgano; por ejemplo.

- Organizar, evaluar y controlar
- Organizar y dirigir
- Integrar y supervisar
- Integrar y dirigir

ANEXO F
FOTOGRAFIAS

www.bdigital.ula.ve



www.bdigital.ula.ve





www.bdigital.ula.ve





www.bdigital.ula.ve



