

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE POSGRADO



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SUS
FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE
INFRAESTRUCTURA DEL INSTITUTO NACIONAL DE
LOS DEPORTES**

PRESENTADO POR:

ADELA ESPERANZA SANTOS CRUZ

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

**MAESTRA EN FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE
LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS**

CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO 2026

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MSc. JUAN ROSA QUINTANILLA

SECRETARIO GENERAL:

LCDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO:

MSc. LUIS SALVADOR BARRERA MANCÍA

SECRETARIO:

ARQ. RAÚL ALEXANDER FABIÁN ORELLANA

ESCUELA DE POSGRADO

DIRECTOR:

MSc. ELMER ARTURO CARBALLO RUÍZ

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE POSGRADO

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

MAESTRA EN FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE
LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

Título:

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SUS
FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE
INFRAESTRUCTURA DEL INSTITUTO NACIONAL DE
LOS DEPORTES

Presentado por:

ADELA ESPERANZA SANTOS CRUZ

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor(a):

MSc. ENRIQUE ANTONIO GUERRERO SÁNCHEZ

SAN SALVADOR, JUNIO 2026

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

MSc. ENRIQUE ANTONIO GUERRERO SÁNCHEZ

Agradecimientos

Agradezco a Dios por permitirme lograr una meta más en mi carrera profesional, esperando que no sea la última y continuar con más éxitos.

A mis padres y hermano por su apoyo en todo el proceso de la maestría, a los amigos y compañeros que siempre me dieron ánimos para continuar.

Al Instituto Nacional de los Deportes, principalmente al Departamento de Infraestructura, jefes y personal, por permitirme realizar mi investigación en sus instalaciones, compartir información, brindar la apertura y el tiempo para responder entrevistas.

A la Oficial de la Unidad de Cumplimiento y la jefa de la Unidad de Planificación del Instituto Nacional de los Deportes por haberme formado en materia de Sistemas de Gestión, su apoyo y gestión de capacitaciones a mi persona fue clave para la comprensión y desarrollo de la investigación.

Índice

Abreviaturas	14
Introducción	15
1. Capítulo I. Planteamiento - Investigación Documental	
1.1 Antecedentes	16
1.2 Marco Normativo	17
1.3 Marco Presupuestario	19
1.3.1 Planificación Anual de Compras	21
1.4 Marco Legal	22
1.5 Planteamiento del Problema	25
1.6 Objetivos	26
1.6.1 General	
1.6.2 Especifico	
1.7 Metodología	26
1.8 Planificación de Recursos	28
1.9 Justificación	29
1.10 Resultados Esperados	30
1.11 Propuesta de Contenido Temático	31
2. Capítulo II. Diagnóstico del Departamento de Infraestructura	
2.1 Identificación de Contraparte	34
2.2 Estructura Organizativa	35
2.2.1 Unidad de Formulación de Proyectos	36
2.2.2. Unidad de Mantenimiento	37
2.2.3. Unidad de Medio Ambiente	38
2.3 Recursos Asignados al Departamento	39
2.3.1. Recursos Adicionales	40
2.4. Análisis Interno	41
2.4.1. Capacidad Instalada	41
2.4.2. Recursos Financieros	42

2.4.3. Competencias	44
2.5 Operaciones del Departamento	46
2.6 Rendimiento Operativo	53
2.7 Investigación de Fuentes Primarias	62
2.7.1 Guía de Entrevista a Personal Administrativo	62
2.7.2 Guía de Entrevista a Personal Técnico	64
2.8 Análisis FODA	67
2.9 Matriz de Partes Interesadas	68
2.10 Resultados	71
2.11 Propuestas de Solución	72
2.11.1 Análisis CAME	72
3. Capítulo III. Formulación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Administración Pública y las Funciones del Departamento de Infraestructura	
3.1 Verificación del Cumplimiento Actual de la Norma ISO 9001:2015	80
3.2 Metodología de Trabajo	90
3.3 Propuesta de Cumplimiento de cada Capítulo de la Norma ISO 9001:2015	91
3.3.1. Propuesta Capítulo 4	91
3.3.2. Propuesta Capítulo 5	96
3.3.3. Propuesta Capítulo 6	99
3.3.4. Propuesta Capítulo 7	103
3.3.5. Propuesta Capítulo 8	110
3.3.6. Propuesta Capítulo 9	118
3.3.7. Propuesta Capítulo 10	121
3.4 Resumen	123
4. Capítulo IV. Propuesta de Información Documentada Requerida para la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015.	
4.1 Información Documentada Propuesta Capítulo 4	124
4.2 Información Documentada Propuesta Capítulo 5	176
4.3 Información Documentada Propuesta Capítulo 6	182

4.4 Información Documentada Propuesta Capítulo 7	191
4.5 Información Documentada Propuesta Capítulo 8	205
4.6 Información Documentada Propuesta Capítulo 9	243
4.7 Información Documentada Propuesta Capítulo 10	248
Conclusiones	252
Recomendaciones	253
Referencias Bibliográficas	254
Anexos	256

Índice de tablas

Tabla 1. Planificación Anual de Compras del Instituto Nacional de los Deportes 2025.

Tabla 2. Programación de Desarrollo de la Investigación.

Tabla 3. Instalaciones con Cobertura de INDES

Tabla 4. Comparativo de Puestos Nominales y Existentes.

Tabla 5. Funciones Ejecutadas en el Departamento

Tabla 6. Clasificación de Funciones por Unidad

Tabla 7. Evaluación de Metas Programadas Vs Real

Tabla 8. Las funciones operativas de mantenimiento

Tabla 9. Procedimientos internos

Tabla 10. Matriz de Partes Interesadas Pertinentes al Departamento

Tabla 11. Estrategias de Supervivencia

Tabla 12. Estrategias de Defensivas

Tabla 13. Estrategias de Reorientación

Tabla 14. Estrategias Ofensivas

Tabla 15. Acciones Estratégicas

Tabla 16. Valoraciones

Tabla 17. Matriz de Requisitos de la Norma ISO 9001:2015

Tabla 18. Evaluación del nivel actual de cumplimiento

Tabla 19. Productos y/o Servicios por Proceso

Tabla 20. Matriz de Partes Interesadas

Tabla 21. Plan Operativo Mediano Plazo 2026-2030

Tabla 22. Ficha de Proceso de Proyectos de Inversión Pública

Tabla 23. Ficha de Proceso de Mantenimiento

Tabla 24. Ficha de Proceso de Soporte Técnico

Tabla 25. Ficha de Proceso de Compras

Tabla 26. Programación de Fortalecimiento del Personal

Tabla 27. Matriz de Evaluación de Riesgos

Tabla 28. Plan de Acción Cumplimiento de los Objetivos de la Calidad

Tabla 29. Control de Documentos y Registros.

Tabla 30. Modelo de Base de Datos

Tabla 31. Plan de Capacitaciones Departamento de Infraestructura

Tabla 32. Matriz de Comunicaciones del Departamento de Infraestructura

Tabla 33. Información Documentada

Tabla 34. Plan Operativo Anual Departamento de Infraestructura

Tabla 35. Programación de Mantenimientos Preventivos

Tabla 36. Controles Operacionales

Tabla 37. Expedientes por servicio

Tabla 38. Ejemplo de Medición de Indicadores por Proceso

Tabla 39. Ejemplo de Matriz de Mejora Continua

Índice de Figuras

- Figura 1. Organigrama 2025
- Figura 2. Contenido de la Ley de Presupuestos
- Figura 3. Asignación de Recursos
- Figura 4. Relación Propósitos con Recursos Asignados
- Figura 5. Asignación Presupuestaria por Rubro de Agrupación
- Figura 6. Planteamiento del Problema
- Figura 7. Organigrama Institucional 2014-2019
- Figura 8. Organigrama Institucional 2019-2024
- Figura 9. Estructura Organizativa del Departamento
- Figura 10. Gráfico de Distribución del Recurso Humano
- Figura 11. Estructura Organizativa Unidad de Formulación
- Figura 12. Estructura Organizativa Unidad Mantenimiento
- Figura 13. Estructura Organizativa Unidad de Medio Ambiente
- Figura 14. Recursos Asignados
- Figura 15. Distribución Espacial
- Figura 16. Recursos Humanos Adicionales
- Figura 17. Ejemplo de un proceso de contratación 2025
- Figura 18. Grafica de línea de tiempo del presupuesto operativo del Departamento
- Figura 19. Grafica de línea de tiempo del presupuesto de Inversión Publica
- Figura 20. Gráfico de la Evolución de la Inversión Pública de INDES
- Figura 21. Programa Anual De Inversión Pública 2021-2025
- Figura 22. Inversión Pública Anual Ejecutada En \$
- Figura 23. Proyectos Ejecutados
- Figura 24. Duración del Periodo de Ejecución
- Figura 25. Presupuesto Anual Asignado al Departamento
- Figura 26. Gráfico de Datos Personales
- Figura 27. Gráfico del Conocimiento en Personal
- Figura 28. Gráfico de Herramientas Utilizadas
- Figura 29. Gráfico de Interacciones
- Figura 30. Gráfico de problemas percibidos

- Figura 31. Gráfico de Datos Personales
- Figura 32. Gráfico del Conocimiento en Personal
- Figura 33. Gráfico de conocimiento de leyes
- Figura 34. Gráfico de Herramientas Utilizadas
- Figura 35. Esquema del Análisis CAME
- Figura 36. Gráfico de Nivel de Cumplimiento
- Figura 37. Delimitación Geográfica del Sistema
- Figura 38. Evaluación del Riesgo
- Figura 39. Pilares y Objetivos Estratégicos INDES
- Figura 40. Procedimiento Autorizado
- Figura 41. Portada y contenido del Manual de Descripción de Puestos
- Figura 42. Esquema de concientización del personal
- Figura 43. Resumen del Cumplimiento de los Requisitos
- Figura 44. Diseño Brochure de Guía de Servicios (Frente)
- Figura 45. Diseño Brochure de Guía de Servicios (Reverso)
- Figura 46. Mapa de Macroprocesos Institucional
- Figura 47. Mapa De Macroprocesos Del Departamento
- Figura 48. Mapa de Proceso de Inversión Pública
- Figura 49. Flujograma PRIPME
- Figura 50. Flujograma Elaboración de Perfiles
- Figura 51. Flujograma PAP
- Figura 52. Flujograma Elaboración de Carpeta Técnica
- Figura 53. Flujograma PAIP
- Figura 54. Flujograma Contratación de Obras
- Figura 55. Flujograma Modificativa de Contrato/Prórroga
- Figura 56. Flujograma Modificativa de Contrato/Orden de Cambio
- Figura 57. Flujograma Estimaciones
- Figura 58. Flujograma Cambio de Profesional
- Figura 59. Flujograma Liquidación (parte 1)
- Figura 60. Flujograma Liquidación (Parte 2)
- Figura 61. Mapa de Proceso Mantenimiento
- Figura 62. Flujograma Mantenimiento Correctivo (Parte 1)

- Figura 63. Flujograma Mantenimiento Correctivo (Parte 2)
- Figura 64. Flujograma Mantenimiento Preventivo
- Figura 65. Flujograma Baja Cuantía
- Figura 66. Mapa de Proceso de Soporte Técnico
- Figura 67. Flujograma de Soporte Técnico
- Figura 68. Mapa de Proceso de Compra
- Figura 69. Flujograma de Compras (Parte 1)
- Figura 70. Flujograma de Compras (Parte 2)
- Figura 71. Ejemplo de las acreditaciones requeridas
- Figura 72. Modelo de Acuerdo de Comité Directivo
- Figura 73. Afiche de Política de Calidad
- Figura 74. Afiche de Objetivos
- Figura 75. Informes de Seguimiento
- Figura 76. Estructura Organizativa
- Figura 77. Ficha Tipo de Descripción de Puestos
- Figura 78. Esquema de Ubicación del Palacio de los Deportes
- Figura 79. Esquema de Ubicación del Gimnasio Nacional
- Figura 80. Esquema de Ubicación del Estadio Nacional
- Figura 81. Canales de Comunicación
- Figura 82. Ejemplo formulario en línea creado en plataforma Jotform
- Figura 83. Ejemplo de Análisis Estadístico
- Figura 84. Procedimiento de no Conformidades

Abreviaturas

- **INDES:** Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador
- **CD:** Comité Directivo
- **DGICP:** Dirección General de Inversión y Crédito Público
- **UCP:** Unidad de Compras Públicas
- **DINAC:** Dirección Nacional de Compras
- **UAIP:** Unidad de Acceso a la Información Pública
- **PAC:** Planificación Anual de Compras
- **PEP:** Programación de la Ejecución Presupuestaria
- **COMPRASAL:** Sistema Electrónico de Compras Públicas de El Salvador
- **SIIP:** Sistema de Información de Inversión Pública
- **SAFI:** Sistema de Administración Financiera Integrado
- **PIP:** Proceso de Inversión Pública
- **PRIPME:** Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo
- **PAP:** Programa de Preinversión Anual
- **PAIP:** Programa Anual de Inversión Pública
- **OT:** Opinión Técnica
- **PEI:** Plan Estratégico Institucional
- **POA:** Plan Operativo Anual
- **OC:** Orden de Cambio
- **ISO:** Organización Internacional de Estandarización.
- **OSN:** Organismo Salvadoreño de Normalización
- **SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad
- **LAIP:** Ley de Acceso a la Información Pública
- **INCAF:** Instituto Nacional de Capacitación y Formación

Introducción

Un Sistema de Gestión de la Calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Además, gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. (Organismo Internacional de Normalización, ISO 9000:2015)

Algunos beneficios de la implementación del sistema es la mejora de la eficiencia en la ejecución de los procesos, proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente; esto mejora la reputación de la organización y abre nuevas oportunidades.

Una de las ventajas de los sistemas es que son aplicables tanto a organizaciones públicas como privadas y pueden implementarse a mayor o menor escala, es decir, que pueden tener un alcance macro de toda una organización o un alcance micro de una sección de la organización y ampliarse gradualmente.

Tal es nuestro caso de estudio, tomando como muestra un departamento de una Institución perteneciente a la administración pública. En ese sentido se realizó una propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Administración Pública y sus Funciones para el Departamento de Infraestructura del Instituto Nacional de los Deportes.

En el documento podrán encontrar el desarrollo de la propuesta desde lo general hasta lo específico como es, el análisis de la institución en el contexto de la administración pública; en un segundo capítulo se muestra el contexto del departamento dentro de la institución; entrando en materia de sistemas de gestión se evalúa el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 sin la formulación y la propuesta del cumplimiento de los requisitos. Para finalizar con la información documentada requerida por la Institución, el Departamento y el Sistema; misma que debe mantenerse al alcance de los miembros que operan bajo el sistema.

1. Capítulo I. Planteamiento - Investigación documental

1.1. Antecedentes

El Instituto Nacional de los Deportes nace el 28 de junio de 1980, en el marco de la creación de la Ley General de los Deportes de El Salvador, publicado en el Diario Oficial Nº 122, Tomo Nº 267. mediante decreto legislativo No 300 de la Junta Revolucionaria. Sin embargo, dicho decreto fue derogado en el año 2007 mediante decreto legislativo No 469 de fecha 15 de noviembre, creando una nueva Ley, manteniendo su objeto. Posteriormente fue derogado en el año 2019 mediante decreto legislativo No 491 de fecha 28 de noviembre, otorgando una nueva Ley, la cual se encuentra vigente a la fecha.

“Creado como ente rector del deporte en el país, con personalidad jurídica y patrimonio propio, se rige por las disposiciones de la Ley General de los Deportes, en la cual se denomina INDES. Relacionado con el Órgano Ejecutivo por medio de la Presidencia de la República.” (Ley General de los Deportes, Art. 6, noviembre 2019)

Se le atribuyen múltiples competencias en materia de deporte, entre otras administrativas y normativas. Para tales fines, posee una estructura organizacional por funciones, compuesta por autoridades, titular, dirección, gerencias, departamentos, unidades, comisión. Para el cumplimiento de sus funciones, desde su nacimiento hace 44 años, posee un marco normativo y un patrimonio estipulado como: *“Todas las instalaciones y escenarios deportivos nacionales construidos o en proceso de construcción, propiedad del INDES” (Ley General de los Deportes, Art. 25, noviembre 2019)*

Como autoridad rectora, tiene competencia de elaborar, ejecutar y supervisar la Política Nacional de los Deportes y dicha política debe estar encaminada a fomentar y masificar el deporte en el país, así mismo para el desarrollo de las actividades, debe brindar acceso a la población a instalaciones deportivas públicas. Desde su creación hasta la actualidad tanto el marco normativo como su patrimonio ha venido evolucionando, para adaptarse a los cambios culturales, sociales, políticos y en atención a las necesidades de la población. Para la consecución de sus fines cuenta con un marco presupuestario, normativo y jurídico vigente.

1.2. Marco Normativo de INDES

Estructura Organizativa

Actualmente la institución cuenta con una estructura organizativa dividida en Gerencias, Dirección, Departamentos, Unidades, Comisión, sumando un total de 51 unidades administrativas, 327 empleados de planta,¹ 170 servicios profesionales y cada uno tiene funciones establecidas en el Manual de Puestos. Para una mejor comprensión de la estructura actual, ver figura 1 y anexo 1.

“La dirección del INDES será ejercida por un Comité Directivo (Ley General de los Deportes de El Salvador, 2019, art.9) “integrado por siete miembros propietarios con su respectivo suplente:

- a) El presidente del INDES y su suplente, nombrados por el presidente de la República
- b) Tres miembros propietarios y sus suplentes nombrados por el presidente del INDES
- c) Tres representantes propietarios y tres suplentes de las federaciones y uno de las asociaciones deportivas con su respectivo suplente, quienes serán electos por voto secreto” (Ley General de los Deportes de El Salvador, 2019, art. 10).

Sus principales Gerencias y descripción según la estructura organizativa son:

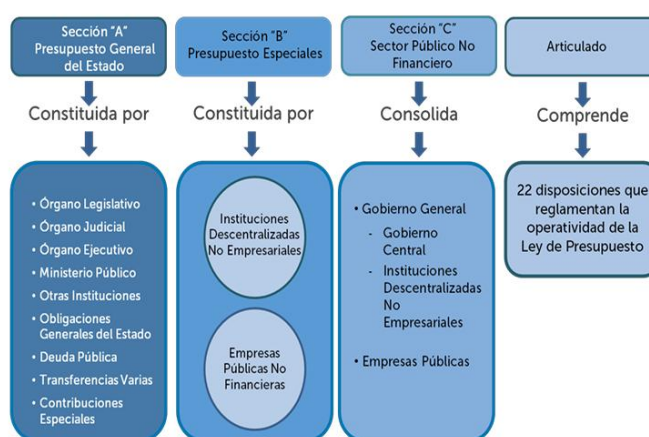
- I. Gerencia Administrativa, encargada de la funcionabilidad administrativa de la institución; programando, utilizando y coordinando con eficiencia los recursos humanos, técnicos y materiales de la Institución.
- II. Gerencia Financiera, encargada de supervisar el cumplimiento de las políticas y disposiciones normativas del SAFI; asesorar sobre las normas y procedimientos que emita el Ministerio de Hacienda
- III. Gerencia Legal, encargada de las acciones institucionales se realicen en el marco legal vigente, con certeza y seguridad jurídica representando a INDES en acciones legales ante autoridades competentes.
- IV. Gerencia de Desarrollo deportivo, encargada de planear, organizar, dirigir y evaluar la ejecución de toda la gestión técnico-deportiva de la institución.

¹ Instituto Nacional de los Deportes. (2025). Estructura Organizativa (2° Trimestre). Portal de Transparencia.

1.3. Marco Presupuestario

El patrimonio es importante para el fomento del deporte, son espacios adecuados para la práctica de actividad física, deporte federado, no federado y de alto rendimiento; y *“es responsabilidad del INDES, asegurar el adecuado mantenimiento y uso de las instalaciones deportivas nacionales.”* (Ley General de los Deportes, 2019, art. 83) Para ello el Gobierno destina un porcentaje en el Presupuesto General de la Nación al INDES, mediante la Sección “B” Presupuestos Especiales, como Institución Descentralizada No Empresariales. De este, un porcentaje es para el mantenimiento y construcción de escenarios deportivos.

Figura 2, Contenido de la Ley De Presupuesto



Fuente: Ministerio de Hacienda (MH). (2024). Guía del Presupuesto General del Estado para el Ciudadano. Portal de Transparencia

Del Presupuesto General 2025 (\$9,068,694,112) tenemos el presupuesto público por instituciones descentralizadas, en el apartado 0501. II Gastos, correspondiente al Instituto Nacional de los Deportes: Las fuentes de financiamiento son Fondo General, Fondos Propios y Préstamos. Ver anexo 3.

Figura 3, Asignación de Recursos

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

Código	Unidad Presupuestaria	Responsable	Fondo General	Recursos Propios	Préstamos Externos	Total
01	Dirección y Administración Institucional	Presidente	8,105,238	476,500		8,581,738
02	Actividades Deportivas	Presidente	15,718,204	523,500		16,241,704
03	Infraestructura	Presidente	800,000		3,994,360	4,794,360
Total			24,623,442	1,000,000	3,994,360	29,617,802

Fuente: Ministerio de Hacienda (MH). (2025). Presupuesto Institucional INDES

Del monto total asignado al INDES (\$29,617,802) un 16.18% está destinado a Infraestructura (\$4,794,360.00), en la cual contempla las instalaciones deportivas. Alineado con la Política Presupuestaria 2025, literal A) Prioridades Nacionales, subíndice I) Deporte y Cultura.

Es así que la Ley de Presupuesto destina un porcentaje a construir y mejorar espacios deportivos, mediante un Proceso de Inversión Pública (PIP) normado por el Reglamento a la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado; siendo para el año 2025 un 16.68% del monto total de infraestructura (\$800,000), proveniente del Fondo General.

Figura 4, *Relación Propósitos con Recursos Asignados*

Unidad Presupuestaria y Línea de Trabajo	Propósito	Costo
01 Dirección y Administración Institucional		8,581,738
01 Dirección Superior	Definir políticas y lineamientos para la conducción del deporte nacional.	177,365
02 Administración General y Finanzas	Ejecutar las políticas, lineamientos y normativa financiera de la Dirección Superior y alcanzar la excelencia en la prestación de servicios, apegándose a sus avances y desarrollo.	8,404,373
02 Actividades Deportivas		16,241,704
01 Desarrollo Deportivo	Mejorar el deporte desde la etapa del desarrollo inicial, de forma progresiva, implementando sistemáticamente planes, programas, proyectos, estrategias y acciones de nivel técnico y científico en materia deportiva, que coadyuven a la generación de nuevos talentos deportivos.	15,228,039
02 Implementación y Desarrollo de la Liga	Implementar un programa de fútbol a nivel nacional donde se integren niños y niñas desde una temprana edad, aplicando estándares internacionales de calidad.	1,013,665
03 Infraestructura		4,794,360
01 Infraestructura Deportiva y Administrativa	Construir y mejorar espacios físicos deportivos y administrativos, a fin de facilitar la actividad deportiva, la adecuada atención a los atletas, así como la recreación y esparcimiento, las cuales son esenciales para el desarrollo físico y mental de todos los sectores del país.	4,794,360
Total		29,617,802

Fuente: Ministerio de Hacienda (MH). (2025). Presupuesto Institucional INDES

Figura 5, *Asignación Presupuestaria por Rubro de Agrupación*

Unidad Presupuestaria y Cifrado Presupuestario	Línea de Trabajo	51 Remuneraciones	54 Adquisiciones de Bienes y Servicios	55 Gastos Financieros y Otros	56 Transferencias Corrientes	61 Inversiones en Activos Fijos	Gastos Corrientes	Gastos de Capital	Total
01 Dirección y Administración Institucional		2,560,390	5,299,398	608,418		113,532	8,468,206	113,532	8,581,738
2025-0501-3-01-01-21-1 Fondo General	Dirección Superior	177,365					177,365		177,365
02-21-1 Fondo General	Administración General y Finanzas	2,383,025	4,829,970	606,418			7,819,413		7,819,413
2 Recursos Propios			469,428	2,000			471,428		471,428
22-1 Fondo General						108,460		108,460	108,460
2 Recursos Propios						5,072		5,072	5,072
02 Actividades Deportivas		1,541,495	4,681,887	59,975	9,845,910	112,437	16,129,267	112,437	16,241,704
2025-0501-3-02-01-21-1 Fondo General	Desarrollo Deportivo	1,477,805	3,393,387		9,745,910		14,617,102		14,617,102
2 Recursos Propios			378,500	20,000	100,000		498,500		498,500
22-1 Fondo General						87,437		87,437	87,437
2 Recursos Propios						25,000		25,000	25,000
02-21-1 Fondo General	Implementación y Desarrollo de la Liga	63,690	910,000	39,975			1,013,665		1,013,665
03 Infraestructura						4,794,360		4,794,360	4,794,360
2025-0501-3-03-01-22-1 Fondo General	Infraestructura Deportiva y Administrativa					800,000		800,000	800,000
3 Préstamos Externos						3,994,360		3,994,360	3,994,360
Total		4,101,885	9,981,285	668,393	9,845,910	5,020,329	24,597,473	5,020,329	29,617,802

Fuente: Ministerio de Hacienda (MH). (2025). Presupuesto Institucional INDES

1.3.1. Plan Anual De Compras

Para el ejercicio de sus funciones la institución posee un Plan Anual de Compras, normado por la Ley de Compras Públicas Art. 17.- *La Planificación Anual de Compras abreviadamente "PAC", es un documento clave de planificación, tiene como función principal servir como una herramienta de gestión mediante la cual cada institución organiza y controla las contrataciones.*

En ese sentido, del presupuesto asignado al INDES (\$29,617,802.00) una parte se destina para la planificación anual de compras, la cual contiene todos los procesos de compra de obras, bienes y servicios.

Dicho plan se elabora basado en las necesidades de cada unidad administrativa y otorga techos presupuestarios los cuales son aprobados por la máxima autoridad.

Según la Política Anual de Compras 2025, publicada por la Dirección Nacional de Compras (DINAC) *Todas las Instituciones de la Administración Pública sujetas a la LCP, están obligadas a publicar su Planificación Anual de Compras, a más tardar el 31 de enero de 2025, artículo 17 inciso 3 de la LCP.*

Tabla No 1

Planificación Anual de Compras del Instituto Nacional de los Deportes

No	Unidad Solicitante	Cantidad de Procesos	Monto presupuestado
1	Presidencia	5	-
2	Comunicaciones	5	-
3	Mercadeo	3	-
4	Unidad de Compras Públicas	2	-
5	Gerencia Administrativa	50	-
9	Gerencia Desarrollo Deportivo	20	-
10	Gerencia Legal	2	-
TOTAL		87	\$5,000,000.00

Se estiman datos generales basados una distribución tipo para INDES, la cual no se encontró publicada en el portal; por lo tanto, se presenta un esquema general de presupuesto, no divulga datos reales.

Estos son los márgenes en materia presupuestaria con los que la Institución desarrolla sus funciones y alcanza sus objetivos, para su aplicación existe un marco jurídico que delimita acciones y procedimientos, los cuales se ampliarán el marco legal.

1.4. Marco Legal

La institución para su funcionamiento posee un marco jurídico que sustenta y respalda sus acciones, a través de leyes, reglamentos, decretos, lineamientos, convenios y manuales. Cada uno de ellos norma actividades de diferentes ámbitos, pero todos regulan acciones de la institución tanto administrativas como deportivas.

- **Ley General de los Deportes de El Salvador**

Es la principal ley que rige a la institución cuyo objeto es: *“Establecer los principios y normas generales hacia los cuales debe orientarse la política deportiva en el país; así como, la creación de los organismos responsables de elaborar, difundir y ejecutar la política del Estado en esta materia.”*

Dicta atribuciones y funciones de la institución, en materia deportiva, administrativa y social.

- **Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador.**

Creada mediante Decreto No 105 de la Corte de Cuentas, publicada el 24 de agosto de 2006 en diario oficial No 156, tomo 372. *“Son disposiciones que constituyen el marco básico aplicable con carácter obligatorio, que establece el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, al Comité Directivo, presidente, Gerencia General, Gerentes, jefes y departamentos, encargados de sección, administradores de instalaciones deportivas y demás servidores.”*

- **Manual de Organización de INDES**

Actualizado el 24 de mayo de 2024, cuyo objetivo es disponer de un instrumento técnico que defina las funciones, relaciones jerárquicas y la coordinación entre los elementos de la organización que siguen la línea de autoridad del INDES.

- **Manual de Descripción de Puestos**

Cuyo objeto es: *“Disponer de un instrumento técnico que describa los objetivos, actividades, requisitos, especificaciones y relaciones de los puestos de trabajo del personal del INDES.”* Aprobado por Comité Directivo en Acuerdo 526-037-2025 de fecha 10 de septiembre de 2025,

- **Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado**

Creada mediante Decreto Legislativo No 516, publicada el 11 de enero de 1996 en el Diario Oficial No 7, tomo No 330. Cuyo objeto es:

- a) Normar y armonizar la gestión financiera del sector público; y,
- b) Establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

El INDES es una institución autónoma descentralizada, que depende de la Presidencia de la República, está considerada dentro de la cobertura institucional de esta Ley.

- **Ley de Ética Gubernamental**

Creada mediante Decreto Legislativo No 873, publicada el 7 de diciembre de 2011 en el Diario Oficial No 229, tomo No 393. Cuyo objeto es: Normar y promover el desempeño ético en la función pública del estado y del municipio, prevenir y detener las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas en la misma.

- **Ley de Acceso a la Información**

Creada mediante Decreto Legislativo No 534, publicada el 8 de abril de 2011 en el Diario Oficial No 70, tomo No 391. Cuyo Objeto es: Garantizar el derecho de toda persona a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de las instituciones del Estado.

- **Ley Procedimientos Administrativos**

Creada mediante Decreto Legislativo No 856, publicada el 13 de febrero de 2018 en el Diario Oficial No 30, tomo No 418. Cuyo Objeto es.

Regular:

1. Los requisitos de validez y eficacia de las actuaciones administrativas de toda la Administración Pública;
2. Los derechos de los ciudadanos frente a la Administración Pública;
3. El régimen de responsabilidad patrimonial de la Administración Pública y de sus funcionarios;
4. El ejercicio de la potestad normativa, así como los principios y garantías del procedimiento administrativo sancionador.

- **Ley de Compras Públicas**

Creada mediante Decreto Legislativo No 652, publicada el 2 de marzo de 2023 en el Diario Oficial No 43, tomo No 438. Cuyo Objeto es: Establecer las normas básicas que regularán el ciclo de la compra pública, compuesto por las fases de: planificación, selección del contratista, contratación, seguimiento y liquidación de las contrataciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza que la Administración Pública deba realizar para la consecución de sus fines encaminada al uso eficiente de los recursos del Estado.

- **Reglamento a la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado**

Creada mediante Decreto Ejecutivo No 82, publicada el 30 de agosto de 1996 en el Diario Oficial No 161, tomo No 332. Cuyo Objeto es:

a) Desarrollar la normativa general relacionada con la organización, funcionamiento, dirección, coordinación y supervisión de la Administración Financiera del Estado, que asegure la debida aplicación de su correspondiente Ley Orgánica; y,

b) Fijar el ámbito y los niveles de competencia en que se desarrolla el Sistema de Administración Financiera en el Ministerio de Hacienda y en las instituciones y entidades comprendidas en el Art. 2 de la Ley.

- **Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado**

Aprobado el 17 de julio de 2009 mediante acuerdo de la Dirección Nacional de Administración Financiera, con el objeto de: Proporcionar a las instituciones un instrumento técnico normativo para la aplicación del Sistema de Administración Financiera Integrado.

- **Reglamento a la Ley de Ética Gubernamental**

Creado mediante Acuerdo No. 306-TEG-2021, dado en el Tribunal de Ética Gubernamental el 15 de julio de 2021. Cuyo objeto es: Desarrollar las disposiciones de la Ley de Ética Gubernamental, con el fin de facilitar su ejecución y se aplicará a todos los servidores y ex servidores públicos; y a las demás personas sujetas a la Ley de Ética Gubernamental, en los términos que señala su artículo 2.

- **Reglamento a la Ley de Compras Públicas**

Creada mediante Decreto Ejecutivo No 1, publicado el 18 de enero de 2024 en el Diario Oficial No 12, tomo No 442. Cuyo Objeto es: Regular, desarrollar y facilitar la aplicación de las normas contenidas en la Ley de Compras Públicas, que en el presente reglamento se podrá citar como “Ley de Compras” o “LCP”, en lo relativo a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de obras, bienes, servicios de consultoría y no consultoría, en los procesos de contratación de la Administración Pública.

Además del reglamento la LCP tiene múltiples lineamientos para normar acciones específicas como: Realización de Sondeos de Mercado, Elaboración de la Planificación Anual de Compras, Método de Contratación de Licitación Competitiva, Contratación de Comparación de Precios, Contratación Directa, Subasta Inversa, Baja Cuantía, Contratación por Catálogo Electrónico, etc. Cada uno de ellos puede ser consultado a través de la Dirección de Compras Públicas (DINAC) y se actualizan de forma periódica.

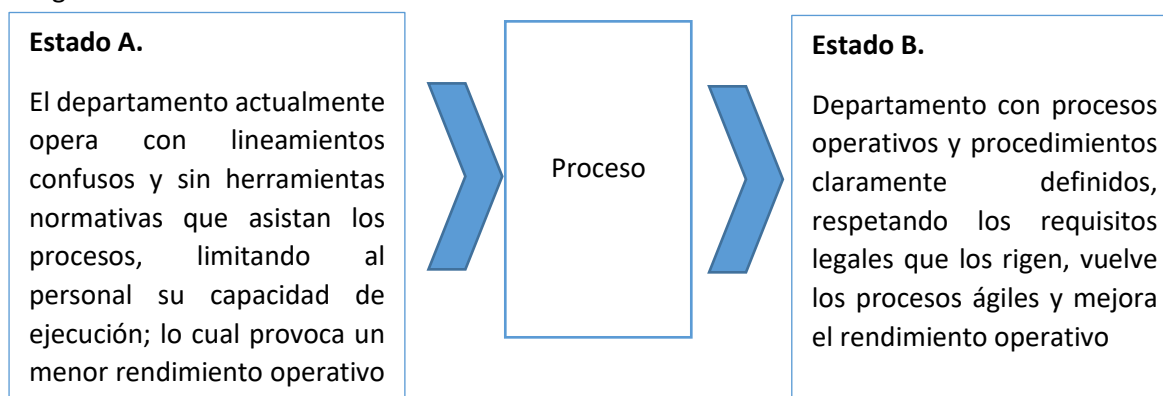
1.5. Planteamiento del Problema.

El Instituto Nacional de los Deportes como entidad Descentralizada no Empresarial, que depende directamente de la Presidencia, forma parte de la Administración pública, posee una estructura organizacional de 51 unidades administrativas, múltiples atribuciones en materia deportiva enfocada en la promoción, fomento y masificación del deporte; trabaja en la consecución de sus fines de forma articulada con todas sus unidades y en coordinación con otras instituciones nacionales.

Para el desarrollo de actividades físicas requiere de instalaciones deportivas adecuadas y en óptimas condiciones, por lo que cuenta con un patrimonio de 49 inmuebles registrados y 24 inmuebles en proceso de legalización (ver anexo 4), los cuales son responsabilidad de la institución y para su cumplimiento posee una dependencia encargada.

El Departamento de Infraestructura, es el encargado de la formulación, ejecución y supervisión de proyectos de construcción y/o mejoramiento de instalaciones deportivas; así mismo, realiza acciones preventivas y correctivas tanto de bienes muebles como inmuebles, que garantizan el buen funcionamiento y prolonga su vida útil. Dicha dependencia pertenece a la Gerencia administrativa, se conforma por tres unidades: Formulación de Proyectos, Mantenimiento y Unidad Ambiental; operan dentro de una misma oficina que alberga 21 empleados; mientras el personal operativo de mantenimiento labora en los talleres externos.

Figura 6. Planteamiento del Problema



1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General:

- Elaborar una propuesta para un sistema de gestión de la calidad en la administración pública y las funciones atribuidas al Departamento de Infraestructura de INDES, para optimizar su desempeño.

1.6.2. Objetivos Específicos:

- Determinar el contexto del departamento de infraestructura dentro de las actividades de la administración pública.
- Realizar el mapeo de los procesos y procedimientos que ejecuta el Departamento, identificando los responsables y requerimientos legales.
- Establecer política y objetivos de la calidad para los servicios que ofrece el Departamento.
- Evaluar los riesgos asociados a los procesos y elaborar una matriz para abordarlos y mitigarlos.
- Proponer acciones para la gestión de recursos necesarios para la operación de un sistema
- Plantear alternativas para el fortalecimiento de las capacidades del personal que debe operar bajo el sistema.
- Desarrollar formatos de control y seguimiento de los procesos como herramientas para el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad

1.7. Metodología

La investigación se realiza dentro de las Instalaciones del Instituto Nacional de los Deportes, en su sede central, la muestra a considerar es la población del departamento de Infraestructura y abarcara las funciones de la administración pública atribuidas al Departamento; en los casos que dichas funciones requieran coordinación con otra unidad se harán las debidas consultas con la autoridad competente.

El periodo de investigación, análisis y presentación de propuestas será de 5 meses, la metodología a implementar es:

- Investigación bibliográfica
- Observación directa²
- Entrevistas a personal del departamento³
- Análisis FODA y CAME

Se proponen fuentes de información bibliográfica, considerando la apertura de la institución y la transparencia basado en la Ley de Acceso a la Información Pública en su Art. 10 numeral 1. y artículo 21 del Reglamento a la Ley de Acceso a la Información Pública, “Los entes obligados, de manera oficiosa, pondrán a disposición del público, divulgarán y actualizarán”; en ese sentido la principal fuente bibliográfica será lo publicado por la institución a través del portal de transparencia, la cual puede ser descargada.

Para las fuentes de información directa se considera realizar encuestas a los empleados del departamento de infraestructura, de manera que se obtenga información base para analizar e interpretar. Además, se plantea el llenado de ficha de observación directa para documentar el funcionamiento del departamento.

Se diseñarán los instrumentos para la recopilación de información, análisis y medición (guías, encuestas, estadísticas y gráficas)

Se propone un análisis FODA como herramienta participativa para comprender la situación a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; desde la perspectiva interior.

Además, se complementa con un análisis CAME como herramienta para transformar los resultados del FODA en acciones, el análisis de las variables se traducirá en propuestas de estrategias.

² Ver anexo No 5

³ Ver anexo No 6-7

1.8. Planificación De Recursos

- Recursos Materiales

Considerando el ámbito de la investigación, se requieren recursos básicos como papelería, tintas, un espacio físico de trabajo con mobiliario básico para procesar la información.

- Financieros

Los costos asociados a la investigación son menores y corresponden a la compra de consumibles como papelería, tintas, equipo de impresión.

Los costos correspondientes al espacio físico, mobiliario, equipo tecnológico y servicios de internet no se consideran; ya que la institución proveerá dicho espacio físico durante la recopilación de datos y el procesamiento se realizará en la casa de habitación del investigador; así mismo ya se cuenta con equipo informático y la institución prestará algunos insumos (fotocopiadora, escáner, etc.)

Tampoco se considera necesario la compra de información, ya que, la fuente oficial bibliográfica es el portal de transparencia, de acceso gratuito y la Unidad de Acceso a la Información de INDES.

- Tecnológicos

Para el análisis y recopilación de información es necesario contar con equipo informático (Computadora, impresora, scanner, cámara fotográfica, etc.)

Así mismo se hará uso de software de planificación, dibujo asistido por computadora para realizar esquemas o gráficos, red de internet.

1.9. Justificación

*La Administración Pública es la estructura orgánica compuesta por diversas instituciones a la que se le atribuye la función de gestionar los bienes, recursos y servicios estatales, mediante actividades encaminadas a la realización del bien común y del interés colectivo*⁴ Entre dichas instituciones se encuentra el Instituto Nacional de los Deportes como ente rector del deporte.

Así mismo, la Ley General de los deportes indica en su art. 2 “La Administración Pública garantizará a la población el acceso al deporte y la actividad física organizada, de acuerdo con los principios rectores”. En ese sentido las funciones de la administración pública atribuidas al Instituto Nacional de los Deportes son enfocadas en el fomento, promoción, práctica del deporte y actividades físicas. Parte del cumplimiento es brindar acceso a la población a instalaciones deportivas públicas en óptimas condiciones y para ello cuenta con el Departamento de Infraestructura, encargado de la formulación, gestión, ejecución y supervisión de proyectos de construcción, mejoramiento y/o mantenimiento de instalaciones deportivas.

Sin embargo, dicho Departamento carece de herramientas normativas que establezca un orden para el desarrollo de sus procesos y procedimiento en el cumplimiento de sus funciones, ocasionando retrasos en la ejecución presupuestaria anual, la cual debería ejecutarse a más tardar en el segundo trimestre del año y que actualmente alcanza el tercer y cuarto trimestre.

Una baja ejecución presupuestaria en la administración pública demuestra limitada capacidad y bajo rendimiento operativo.

El desconocimiento del marco legal vigente por parte del personal técnico y administrativo, sus constantes reformas y pocas oportunidades de capacitaciones en la materia, dificultan la ejecución de procedimiento internos.

Todo ello ocasiona la reorientación de fondos asignados al departamento y la institución por su baja ejecución, ya sea por procesos no iniciados o desiertos; retrasos en el proceso de inversión pública, trasladándolos de un año fiscal al próximo y generando tramites extra para provisionar los fondos.

Basado en los hechos el desempeño del departamento puede ser catalogado como deficiente, por lo cual es necesario mejorar los indicadores de rendimiento a través de la formulación de un Sistema de Gestión de la Calidad de la Administración Pública y las funciones atribuidas al Departamento de Infraestructura.

⁴ VICENTE ALEXANDER RIVAS ROMERO. (2018). Jurisprudencia constitucional sobre los Principios Constitucionales de la Administración Pública. Revista de Derecho Constitucional (N.º 107).

1.10. Resultados Esperados

- Alcanzar una ejecución presupuestaria del 100% en el segundo trimestre del año para evitar pérdidas de presupuesto y reducir el número procesos desiertos que generan mayor consumo de recursos en el Departamento.
- Mejorar el rendimiento de los indicadores de seguimiento planteados en el Plan Operativo Anual, alcanzando las metas en el tercer trimestre del año.
- Fortalecimiento de las competencias del personal mediante la implementación de un manual de procesos y procedimientos que asista la ejecución de sus funciones
- Reducir el desperdicio de los materiales y prevenir la perdida mediante la implementación de controles en las salidas, seguimiento y finalización de los servicios, permitiendo la trazabilidad de las acciones para ofrecer mayor transparencia en la rendición de cuentas.
- Ensayo científico de trabajo de graduación

1.11. Propuesta de Contenido Temático

Capítulo I. Planteamiento - Investigación Documental

Marco Normativo

Organigrama

Estructura Organizativa

Marco Legal

Normativas Internas y Nacionales

Marco Presupuestario

Establecimiento Del Presupuesto Anual

Planificación Anual De Compras

Capítulo II. Diagnóstico Del Departamento De Infraestructura

Estructura Organizativa

Recursos Asignados

Operaciones

Rendimiento Operativo

Guía De Entrevista A Personal

Matriz De Partes Interesadas

Análisis FODA

Análisis CAME

Capítulo III. Formulación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Administración Pública y las Funciones del Departamento de Infraestructura

Verificación del Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015

Propuesta de Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015

Capítulo IV. Información Documentada Requerida por el Sistema de Gestión de Calidad

Política y Objetivos de la Calidad

Procesos y procedimientos

Planes (estratégico, operativo, mantenimiento, etc.)

Matrices (riesgos, comunicaciones, partes interesadas, etc.)

Conclusiones

Recomendaciones

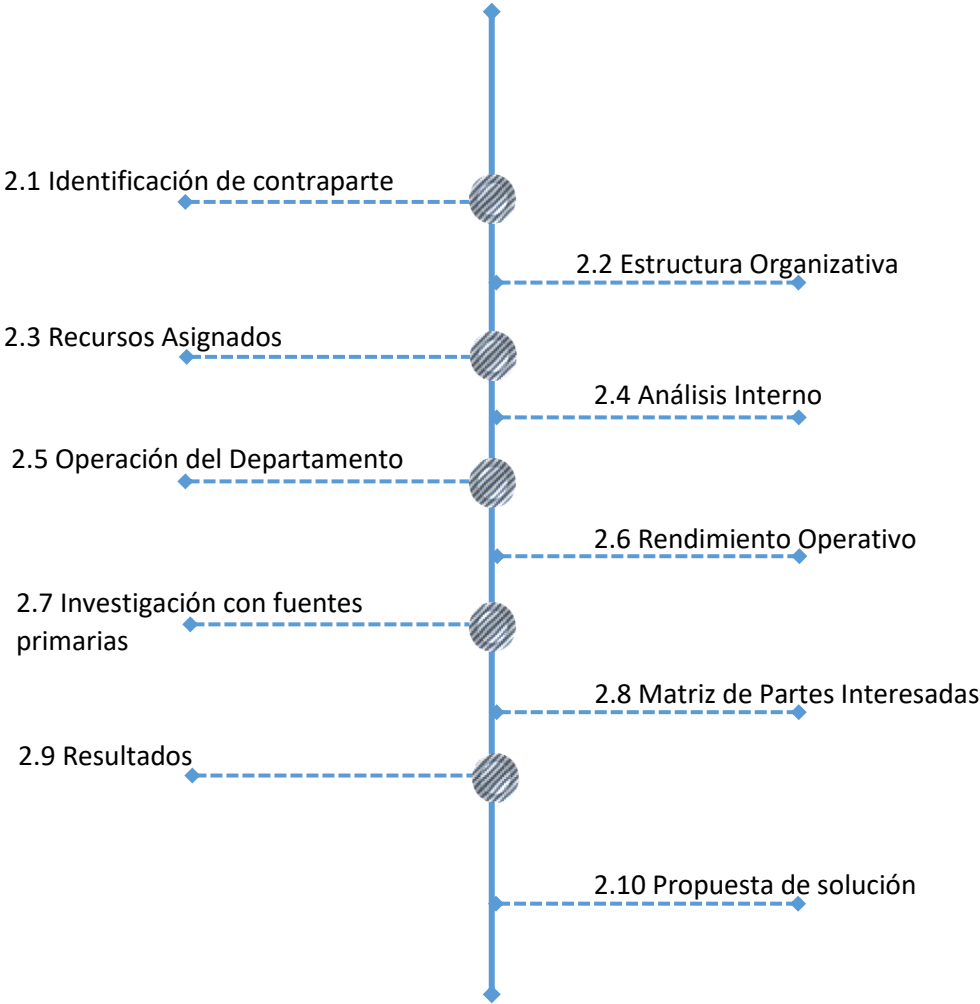
Referencias

Anexos

Tabla No 2.
Programación de Desarrollo de la Investigación

PROGRAMA GENERAL DE FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD																				
ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capitulo I. Planteamiento																				
Documentación Bibliográfica																				
Análisis de Datos																				
Planteamientos																				
Capitulo II. Diagnóstico del Departamento																				
Investigación documental																				
Entrevistas																				
Análisis de Datos																				
Capítulo III. Formulación de un Sistema de Gestión de la Calidad																				
Verificación del Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015																				
Propuesta De Formulación Del Sistema De Gestión De la Calidad																				
Capítulo IV. Información Documentada Requerida																				
Políticas																				
Objetivos																				
Procesos Y Procedimiento																				
Planes																				
Matrices																				

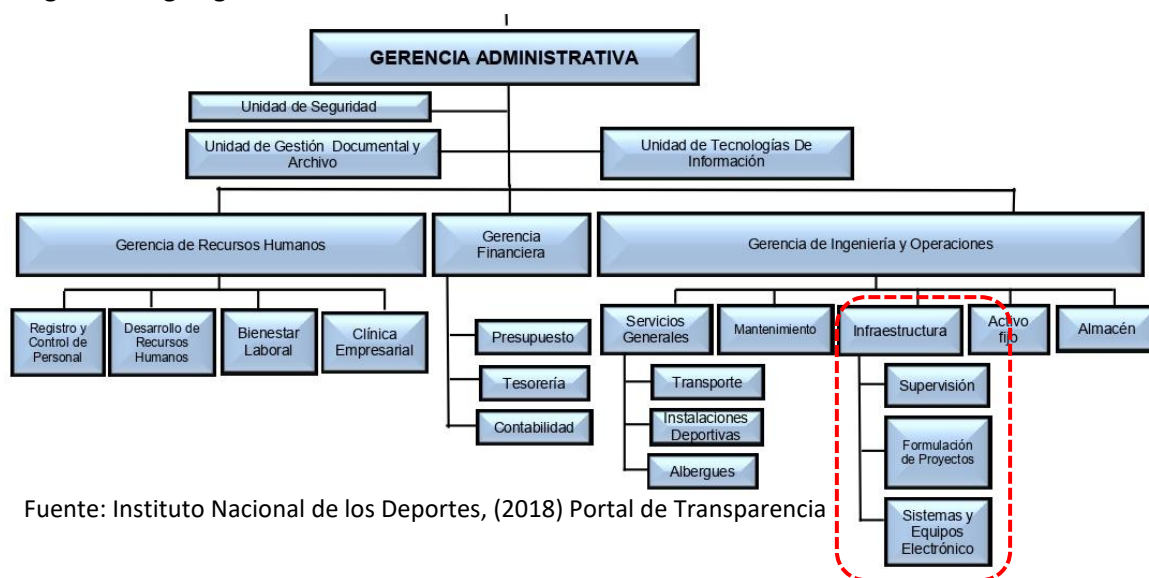
2. Capítulo II. Diagnóstico Del Departamento De Infraestructura



2.1. Identificación de Contraparte

El Departamento de Infraestructura del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, que actualmente existe (2025), nace con la reestructuración organizativa en el año 2019, pertenece a la Gerencia Administrativa y se conforma por tres unidades dependientes; sin embargo, hasta mediados del año 2019 perteneció a la Gerencia de Ingeniería y Operaciones.

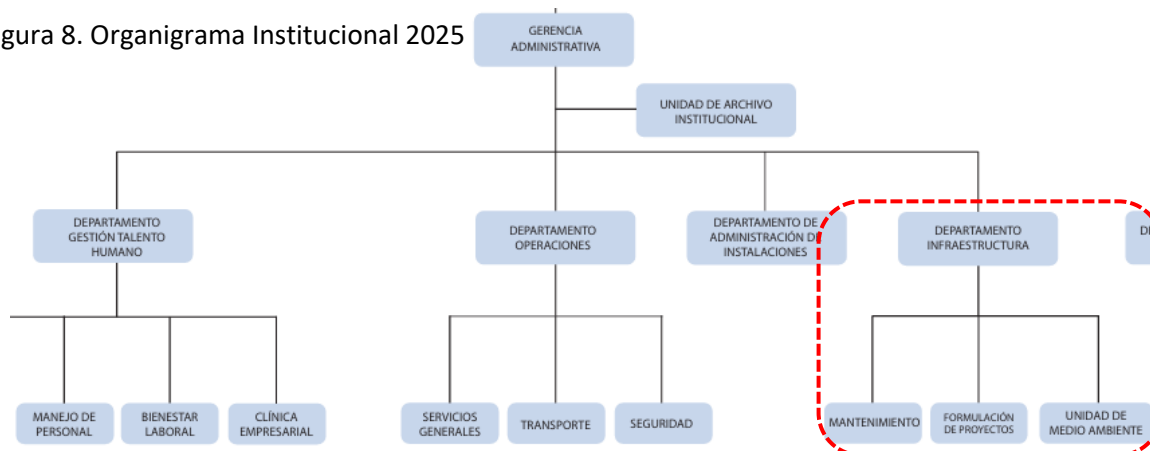
Figura 7. Organigrama Institucional 2014-2019



Fuente: Instituto Nacional de los Deportes, (2018) Portal de Transparencia

Dentro de dicha gerencia, era una unidad administrativa al mismo nivel jerárquico de mantenimiento, encargado únicamente de *“formulación de Proyectos, diseño y supervisiones de obras de construcción; mantenimiento de equipos electrónicos”* Con la reestructuración el departamento de infraestructura absorbió las funciones de mantenimiento, se suprimió la Gerencia de Ingeniería y paso directamente bajo la dependencia de la Gerencia Administrativa.

Figura 8. Organigrama Institucional 2025



Fuente: Instituto Nacional de los Deportes, (2025) Portal de Transparencia

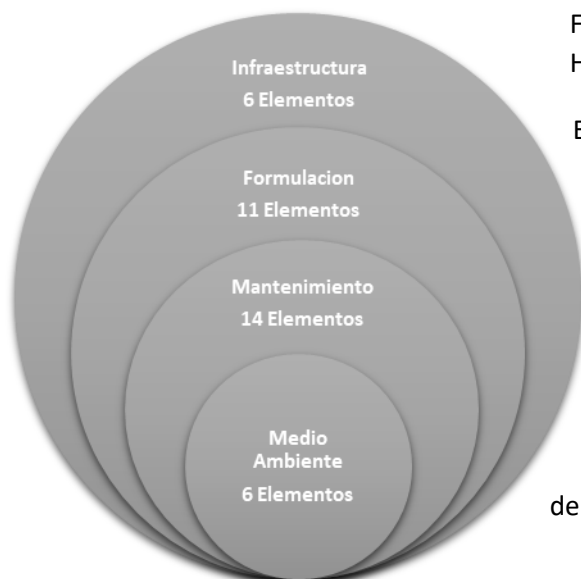
2.2. Estructura Organizativa

El Departamento es una dependencia de la Gerencia Administrativa, se compone por tres unidades; Mantenimiento, Formulación de Proyectos y Medio Ambiente. De acuerdo al Manual de Organización de INDES, su objetivo es *“formular los proyectos de construcción y remodelación de la infraestructura deportiva e institucional a nivel nacional y realizar la supervisión durante la ejecución de los mismos.”*

Figura 9. Estructura Organizativa del Departamento



Fuente: Manual Organizacional de INDES, 2019



Fuente: Guía de Observación y Guía de entrevistas.

Figura 10. Gráfico de Distribución del Recurso Humano

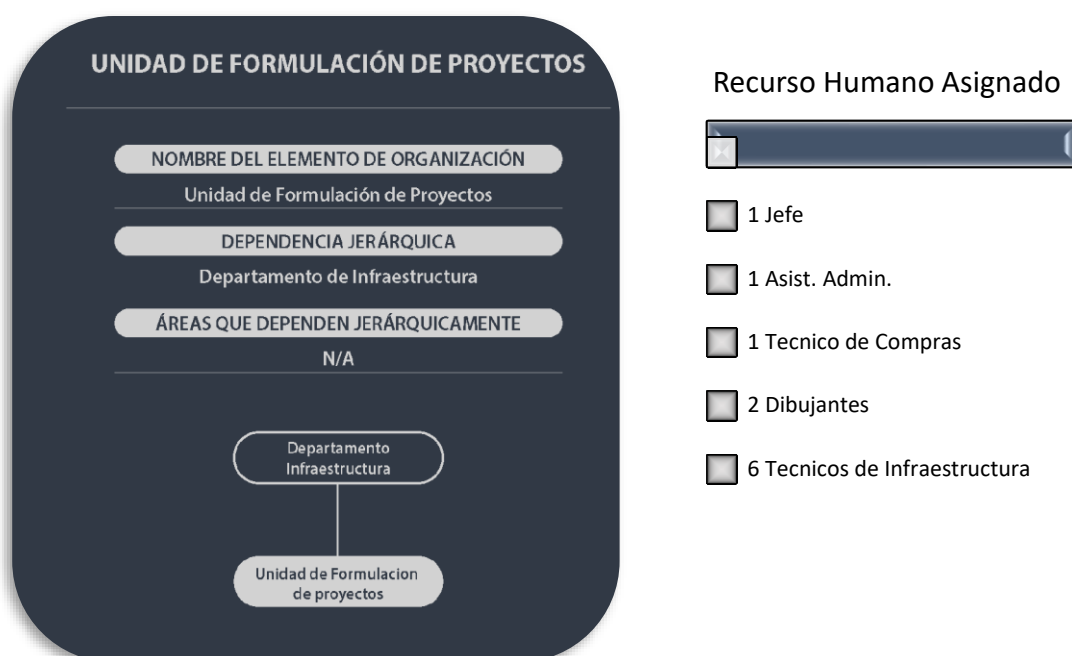
El recurso humano asignado comprende todo el personal de las unidades dependientes, en su mayoría son plazas fijas, sin embargo, debido a las múltiples atribuciones, cobertura y necesidades de las instalaciones se adicionó personal bajo la modalidad de servicios profesionales. En ese sentido los recursos del departamento ascienden a 37 elementos entre técnicos, administrativos y operativos.

2.2.1. Unidad de Formulación de Proyectos

Según el Manual de Organización de INDES, su objetivo es *“elaborar el estudio de factibilidad y las carpetas técnicas de los proyectos de infraestructura; supervisar la ejecución de los proyectos de infraestructura de manera oportuna, con calidad en el marco del presupuesto otorgado respetando las normas legales, bases, especificaciones técnicas de cada proyecto y coordinar diferentes requerimientos asignados.”*

Actualmente la unidad opera con el siguiente personal:

Figura 11. Estructura Organizativa Unidad de Formulación



Fuente: Manual Organizacional de INDES, 2019

El personal se encuentra destacado dentro de las oficinas del Departamento de Infraestructura, compartiendo el espacio con el personal administrativo de mantenimiento y la Unidad Ambiental. Su área de cobertura abarca todas las instalaciones del INDES a nivel Nacional, sean oficinas departamentales y/o instalaciones deportivas.

El Manual de descripción de puesto separa los cargos en Dibujante calculista y Técnicos, sin embargo, ambos desempeñan las mismas funciones por lo que se consideran Técnicos de Infraestructura.

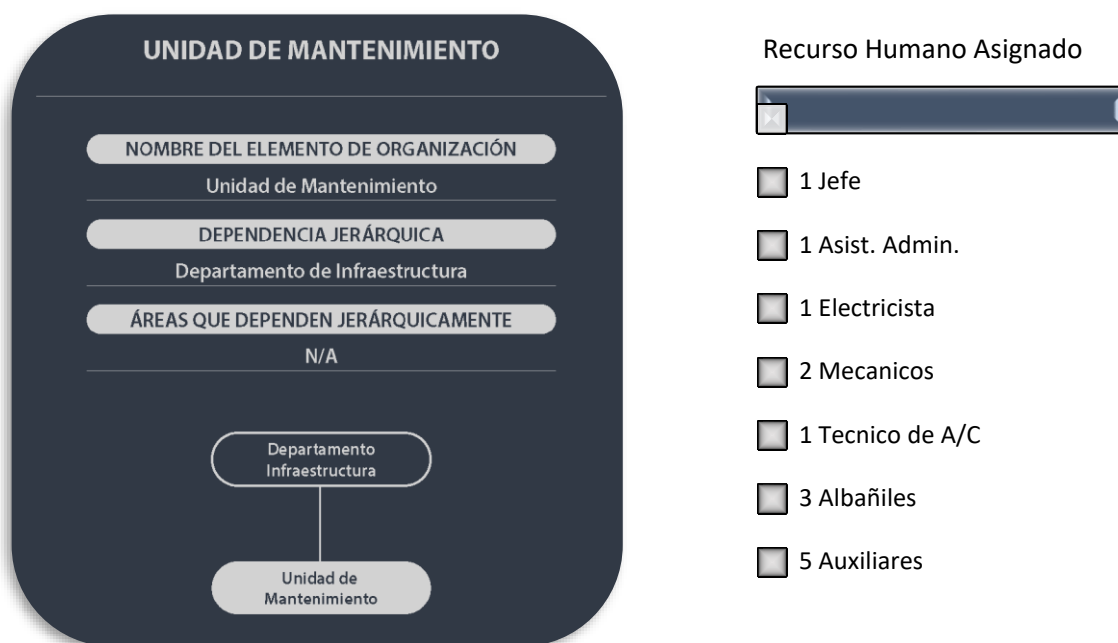
El puesto de asistente no existe dentro del manual organizacional, se adicionó hace 3 años, por los múltiples trámites administrativos que se realizan, su contratación forma parte de la planilla de servicios profesionales de la institución.

2.2.2. Unidad de Mantenimiento

Según el Manual de Organización de INDES, su objetivo es *“ejecutar las actividades de mantenimiento y reparaciones, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de la infraestructura, equipo y mobiliario de la institución.”*

Actualmente la unidad opera con el siguiente personal:

Figura 12. Estructura Organizativa Unidad de Mantenimiento



Fuente: Manual Organizacional de INDES

El personal administrativo (jefe y Asistente) se mantiene en la oficina del Departamento de Infraestructura en las instalaciones del Palacio de los Deportes, mientras el personal operativo se encuentra en talleres externos dentro de la misma instalación.

El área de cobertura de la unidad abarca todas las instalaciones propiedad de INDES a nivel nacional, las cuales legalmente ascienden a 49 instalaciones registradas y 24 en proceso; sin embargo, un aproximado de 28 poseen administración de INDES y son las principales que reciben mantenimiento periódico por parte de la unidad.

En algunos casos se pueden realizar trabajos de reparaciones o adecuaciones en instalaciones externas a INDES, cuando existen convenios o eventos deportivos con otras instituciones públicas.

2.2.3. Unidad de Medio Ambiente

De acuerdo al Manual Organizativo de INDES, su objetivo es *“establecer los mecanismos de coordinación de gestión ambiental en el área de infraestructura y apoyar a la institución en implementar un sistema de servicio que contribuya a la conservación de los recursos renovables del medio ambiente. Establecer los procedimientos para generar, y suministrar información sobre la gestión ambiental.”*

Figura 13. Estructura Organizativa Unidad de Medio Ambiente

Recurso Humano Asignado

- 1 Jefe
- 1 Asist. Admin.
- 4 Jardineros



Fuente: Manual Organizacional de INDES, 2019.

Actualmente la unidad opera dentro del Departamento de Infraestructura, posee 2 puestos administrativos y 4 puestos operativos (jardineros), estos últimos destacados en la zona paracentral. Sin embargo, como unidad de INDES brinda cobertura a nivel nacional, cuando se requiere el personal de jardinería es trasladado a otras instalaciones.

El recurso administrativo (asistente) se adiciono en el año 2024, mientras que los operativos se adicionaron en el año 2022. Sus contrataciones forman parte de la planilla de servicios profesionales de la institución.

2.3. Recursos Asignados al Departamento

Cada unidad posee recursos materiales asignados para el desempeño de sus funciones, entre ellos: Oficinas, equipo informático, vehículos, mobiliario, herramientas, papelería entre otros insumos.

Figura 14. Recursos Asignados



Fuente: Elaboración propia

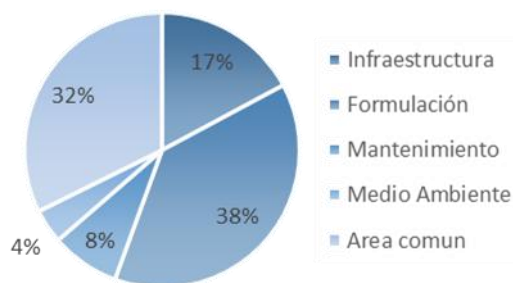
Organización espacial



Fuente: Elaboración propia basada en Guía de Observación

El espacio físico asignado al departamento se distribuye entre sus unidades según el gráfico siguiente, en el cual se observa que si cuenta con recursos materiales básicos para el desempeño de sus funciones.

Figura 15. Distribución Espacial

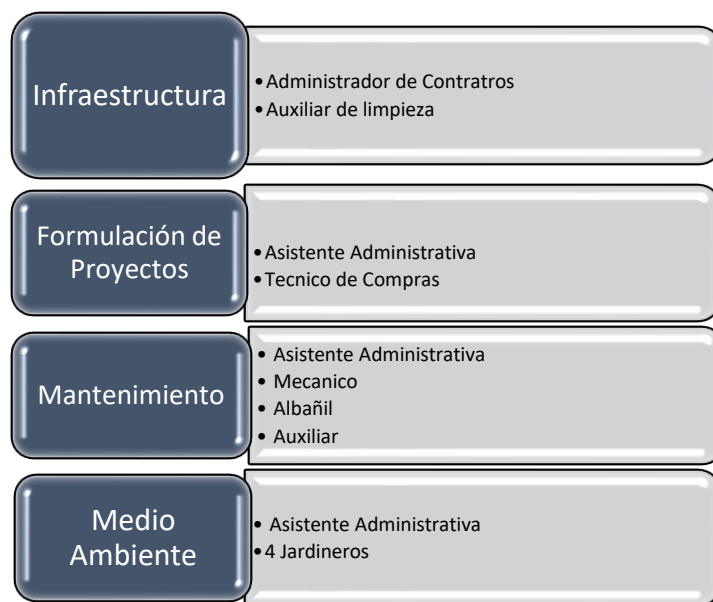


2.3.1. Recursos Adicionales

Con el objetivo de fortalecer las unidades en el cumplimiento de sus funciones dentro de la administración pública, se tiene la figura de los servicios profesionales, debido a las múltiples necesidades de recurso humano calificado, se realiza un proceso de contratación mediante licitación competitiva de forma anual.

Apegado al margen legal de la administración, se aplica la Ley de Compras Públicas para contratar los siguientes servicios:

Figura 16. Recursos Humanos Adicionales



Fuente: Elaboración propia basada en información del Departamento

Dichos servicios pueden ser prorrogados o realizar un nuevo proceso de contratación anual, para ello se evalúa el desempeño del personal, el presupuesto asignado y las necesidades del departamento.

Figura 17. Ejemplo de un proceso de contratación 2025

REPÚBLICA DE EL SALVADOR INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS (UCP) ORDEN DE COMPRA				
Lugar y Fecha	San Salvador, 20 de diciembre del 2024			N° de Orden No 72/2025
RAZON SOCIAL DEL SUMINISTRANTE O NOMBRE DEL SUMINISTRANTE				DUI/NIT
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
LICITACIÓN COMPETITIVA "SERVICIOS" Ref.: No. LC-01-2025 "CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES Y TÉCNICOS PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES (INDES) PARA EL AÑO 2025" (LOTE No 7, ÍTEM 90, SOLICITADO POR EL DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA)				

Fuente: Instituto de Acceso a la Información Pública, Portal de transparencia <https://www.transparencia.gob.sv/documentos/2-16>

2.4. Análisis Interno

2.4.1. Capacidad Instalada

Considerando el área de cobertura a nivel nacional y 73 instalaciones, de las cuales un aproximado de 28 instalaciones poseen administración de INDES⁵; una planta de 16 operativos (mantenimiento y medio ambiente) 6 técnicos (supervisores) y 15 administrativos. No es posible atender las necesidades de todas las instalaciones debido a ciertas limitantes.

Tabla No3. Instalaciones atendidas con mayor frecuencia INDES

No	Nombre	Ubicación	
	(Instalación)	Departamento	Municipio
1	Palacio de los Deportes	San Salvador	San Salvador Centro
2	Complejo Deportivo El Polvorín	San Salvador	San Salvador Centro
3	Parque de Pelota Saturnino Bengoa	San Salvador	San Salvador Centro
4	Estadio Mágico González	San Salvador	San Salvador Centro
5	Estadio Las Delicias	La Libertad	La Libertad Costa
6	Villa Cari	San Salvador	San Salvador Centro
7	Ciudad Deportiva Inclusiva	San Salvador	San Salvador Centro
8	Mini Estadio Zacamil	San Salvador	San Salvador Centro
9	Estadio de Softbol Pablo Arnoldo Guzmán	San Salvador	San Salvador Centro
10	Gimnasio Nacional Adolfo Pineda	San Salvador	San Salvador Centro
11	Polideportivo de Ciudad Merliot	La Libertad	La Libertad Costa
12	Complejo Deportivo Ecuestre	La Libertad	La Libertad Centro
13	Gimnasio David Vega Mojica	San Ana	Santa Ana Centro
14	Cancha de Baloncesto 20-30	San Ana	Santa Ana Oeste
15	Complejo Deportivo Ex Finca Modelo	San Ana	Santa Ana Centro
16	Cancha Nahulingo	Sonsonate	Sonsonate Centro
17	Cancha Cara Sucia	Ahuachapán	Ahuachapán Sur
18	Complejo Deportivo INDES San Vicente	San Vicente	San Vicente Sur
19	Estadio Jiboa	San Vicente	San Vicente Sur
20	Cancha Tacón	San Vicente	San Vicente Sur
21	Estadio Alonso Alegría Gómez	Cuscatlán	Cuscatlán Sur
22	Complejo Deportivo El Campito	Cuscatlán	Cuscatlán Sur
23	Estadio Moidan	Cabañas	Cabañas Este
24	Estadio Mauricio Vides	Cabañas	Cabañas Oeste
25	Complejo Deportivo Usulután	Usulután	Usulután Este
26	Complejo Deportivo San Miguel	San Miguel	San Miguel Centro
27	Parque de Beisbol Cyril Errington Diaz	La Unión	La Unión Sur
28	Estadio Correcaminos	Morazán	Morazán Sur

⁵ Dato estimado a partir de consultas al personal, no corresponde a datos estadísticos oficiales.

Posee una movilidad limitada debido al número de vehículos disponibles, siendo 3 para el área de mantenimiento y 2 para el área de formulación de proyectos. El primero atiende emergencias de reparaciones, sin embargo, con los vehículos disponibles únicamente puede asignar 3 cuadrillas; si las emergencias son locales (San Salvador) pueden atender hasta 6 instalaciones, depende de la magnitud y el rubro. Si las emergencias son al interior se limita a 3 instalaciones. Si las necesidades son en el rubro de aire acondicionado solo puede atender 3 unidades máximo en una misma instalación, debido a que solo se cuenta con 1 técnico de A/C. y su capacidad podrá variar según la magnitud del problema o el tipo de equipo.

Mientras el área de Formulación de Proyectos atiende obras en ejecución e inspecciones técnicas solicitadas, por lo que puede atender 4 inspecciones por día siendo locales o 2 supervisiones de obra si son al interior del país.

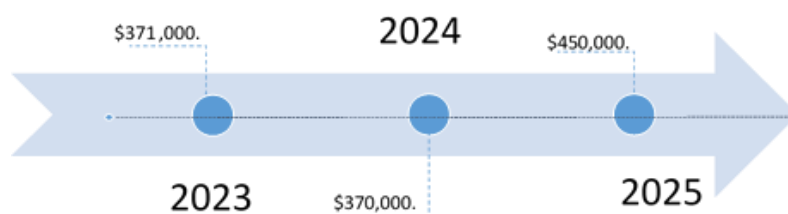
Estas condiciones limitan la capacidad de atención y respuesta ante necesidades emergentes.

2.4.2. Recursos Financieros

El Departamento cuenta con recursos financieros asignados, 2 presupuestos provenientes del Fondo General de la Nación; uno se destina a los gastos operativos del departamento y el otro es exclusivo de los proyectos de inversión pública.

Sin embargo, ambos son limitados en relación a su área de cobertura, si analizamos el presupuesto del Departamento se asigna mediante el plan anual de compras y se destina a insumos para el mantenimiento y servicios profesionales. En los últimos 3 años ha incrementado aproximadamente un 21.3%

Figura 18. Grafica de línea de tiempo del presupuesto operativo del Departamento



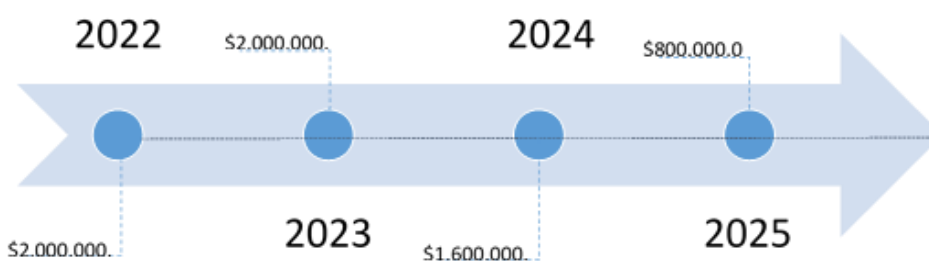
A pesar de haber incrementado se limita a procesos de compra definidos como son:

Material ferretero	22%
Pintura	10%
Herramientas y equipos	4%
Mantenimiento Preventivo de Aires Acondicionados	10%
Mantenimiento de canchas de grama sintética	3%
Servicios Profesionales	30%
<u>Otros</u>	<u>21%</u>
Total	100%

El presupuesto operativo se limita cuando se requieren servicios especializados para determinadas instalaciones como pueden ser equipos de bombeo, mantenimientos correctivos de aires acondicionados entre otros.

En relación al presupuesto de los proyectos de inversión pública ha ido en disminución los últimos 3 años, mientras el patrimonio de INDES ha ido en aumento, lo cual no es congruente con las múltiples necesidades y el incremento de los costos de la construcción.

Figura 19. Grafica de línea de tiempo del presupuesto de Inversión Publica



2.4.3. Competencias

Las competencias del personal se indican en el Manual de Descripción de Puestos, documento interno elaborado por el Departamento de Talento Humano, a quien se le atribuye según el Manual de Organización INDES, el objetivo de *“asegurar el adecuado desarrollo de programas de bienestar laboral, capacitaciones, incentivos y motivación laboral institucionales”*.

Y mediante la Unidad de Manejo de Personal se indica en sus funciones específicas: *“Formular, planificar y ejecutar el plan de formación y capacitaciones para el recurso humano de la Institución”*. Sin embargo, dicho plan no es de conocimiento del personal, ni figura en como información oficiosa en el Portal de Transparencia.

En ese sentido se puede evidenciar la determinación de competencias según los puestos de personal del Departamento en dicho Manual, sin embargo, existen diferencias entre los puestos nominales indicados y los puestos funcionales identificados en la observación directa.

Tabla No 4. Comparativo de Puestos Nominales y Existentes.

Puestos identificados en Manual	Puestos Identificados en observación directa
Infraestructura	
Jefe	Jefe
Técnico de Mantenimiento	Técnico de Telefonía
Asistente Administrativa	Secretaria
Motorista	Motorista
Ordenanza	Ordenanza
	Administrador de Contrato
Formulación de Proyectos	
Jefe	Jefe
Dibujante Calculista	Asistente Administrativa
Dibujante	Técnico de Compras
Técnico de Infraestructura	Dibujante
	Técnico de Infraestructura
Mantenimiento	
Jefe	Jefe
Técnico de Aire acondicionado y telefonía	Técnico de Aire acondicionado y telefonía
Electricista	Electricista
Auxiliar de Mantenimiento	Albañil
	Mecánico de estructura metálica
	Auxiliar de Mantenimiento
Medio Ambiente	
Jefe	Jefe
	Asistente
	Jardinero

Las variaciones en la tabla comparativa atienden a la necesidad de recurso humano en el Departamento, y la demanda de algunas plazas requeridas para un óptimo funcionamiento, como son: Administrador de contrato, técnico de compras, albañil y mecánico de estructura metálica.

Al consultar con los jefes encargados, indicaron que los puestos de mecánico y albañil se engloban en el cargo de auxiliar de mantenimiento. En ese sentido se podría recomendar una actualización al Manual de Descripción de Puestos, debiendo adicionar las funciones y conocimientos de albañilería, tabla roca, cielo falso y mecánica.

Los puestos administrativos de Técnico de Compras y Administrador de Contrato, tampoco figuran en el Manual para el Departamento, sin embargo, debido a los múltiples procesos de compra y ejecución de obras, con un marco legal reformado que adiciona mayores requisitos para dichas funciones, se consideran necesarios y se recomienda su adición al manual.

Además, se puede observar que dicho manual presenta en el apartado de Formulación de Proyectos, el cargo de dibujante calculista; identificando que en la actualidad realiza las mismas funciones del técnico de infraestructura, siendo ambos supervisores y formuladores de carpetas. En ese sentido se podría recomendar el cambio al documento normativo.

Al realizar una revisión del documento se evidencia que tuvo una actualización en septiembre 2025 y las competencias descritas en los cargos nominales, son cumplidas por el personal.

2.5. Operación Del Departamento

Para conocer el funcionamiento operativo se realizó una investigación directa por observación, documentando las acciones e interacciones entre sus unidades y con otras dependencias, determinando las funciones que realiza el departamento de forma general

Tabla No 5. *Funciones Ejecutadas en el Departamento*

<ul style="list-style-type: none"> ● Recibir solicitudes de reparaciones varias en instalaciones de INDES a nivel Nacional, por parte de los administradores, federaciones, jefes/gerentes de otras unidades.
<ul style="list-style-type: none"> ● Recibir solicitudes de apoyo técnico y/o económico para el diseño, presupuesto o ejecución de obras por parte de Federaciones Nacionales
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar diseños y presupuestos de remodelación y/o adecuaciones menores en recintos deportivos y administrativos de INDES.
<ul style="list-style-type: none"> ● Recibir solicitudes de información oficiosa por parte de otras unidades/departamentos/gerencias de la institución y de otras instituciones gubernamentales.
<ul style="list-style-type: none"> ● Seguimiento y actualización del SIIP en materia de Proyectos de Inversión Pública
<ul style="list-style-type: none"> ● Dar mantenimiento a los inmuebles propiedad de la Institución, tanto a los existentes como a las nuevas construcciones.
<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar adecuaciones y/o reparaciones varias en instalaciones de INDES a nivel nacional.
<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar las adquisiciones de bienes o servicios requeridos por el departamento y necesarios para el funcionamiento anual, ejecutando los procesos correspondientes, a través de los canales competentes.
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar, validar con el titular y remitir el Plan Anual de Compras del Departamento
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar y validar con la autoridad superior el Programa Anual de Inversión Pública
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar y validar con la autoridad superior el Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo
<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar y emitir opinión técnica de presupuestos o cotizaciones presentadas por federaciones nacionales ante el titular de la Institución o la gerencia de desarrollo deportivo para la aprobación de fondos.

- Formular perfiles de proyectos de inversión y preinversión remitirlos a la Dirección General de Inversión y Crédito Público para solicitar Opinión Técnica.
- Elaborar Carpetas técnicas de proyectos (incluye presupuesto, planos, estudios, prefactibilidades, permisos y especificaciones técnicas)
- Contratar servicios de consultoría para los estudios que requieren maquinaria, equipos o especialistas (topógrafos, hidráulicos, eléctricos, geotécnicos, estructurales u otros) con los cuales no cuente el departamento.
- Ejecutar los proyectos de inversión pública anual, supervisar, llevar un seguimiento administrativo desde la remisión de los contratos hasta su liquidación. Mediante la asignación de personal del departamento como administradores y supervisores.
- Solicitar autorización ante el comité directivo para inicios de procesos, modificativas de contrato, modificativas presupuestarias, solicitud de fondos para pagos de solvencias, permisos u otros emergentes.
- Llevar un control y seguimiento financiero de los proyectos ejecutados o en ejecución durante el año fiscal, y solicitar las debidas provisiones contables oportunamente ante la autoridad competente.
- Realizar trámites de permisos de construcción y actualización de los mismos ante las autoridades (OPAMSS, Ministerio de vivienda, Alcaldías, ANDA, CAES, DEUSEM, etc.) y recopilar toda la información necesaria para dichos procesos.
- Realizar trámites de reconexión, corte, modificaciones, cambio de nombre, etc. Del servicio de energía eléctrica y agua potable.
- Realizar trámite de permisos ambientales ante las autoridades competentes según departamento o región.
- Realizar el mantenimiento de las canchas de grama y áreas verdes.
- Brindar asesoría y apoyo técnico a otras unidades internas cuando lo solicitan, tanto en áreas administrativas como técnicas.
- Realizar inspecciones técnicas en instalaciones de INDES a nivel nacional cuando lo solicitan.
- Evaluar el desempeño del personal anualmente.
- Solicitar requisiciones de materiales, productos o insumos en almacén institucional

- Crear, documentar y archivar los expedientes de proyectos o procesos ejecutados por el departamento.
- Solicitar información oficiosa a otras gerencias/departamento/unidades cuando sea necesario
- Mantener una comunicación efectiva con todas las gerencias/departamentos/unidades para coordinar acciones conjuntas en eventos, planes o programas.

Fuente: Observación directa y guía de entrevistas

La ejecución de dichas funciones es compartida entre el personal de las unidades dependientes, algunas forman parte de un proceso complejo y otras son actividades dentro de un procedimiento. En su mayoría los procesos requieren realizar acciones con unidades externas al departamento para lograr el debido cumplimiento, lo cual se ampliará a detalle en el capítulo IV. Las funciones identificadas pueden pertenecer a una unidad o repetirse en otras unidades, según el Manual Organizacional de INDES, cada una tiene sus propias asignaciones, para identificar su cumplimiento se clasifican de la siguiente manera:

Tabla No 6. *Clasificación de Funciones por Unidad*

	Funciones	Responsable
INFRAESTRUCTURA	Recibir solicitudes de reparaciones varias en instalaciones de INDES a nivel Nacional, por parte de los administradores, gerentes de federaciones, jefes/gerentes de otras unidades.	Jefe del Depto.
	Recibir solicitudes de apoyo técnico y/o económico para el diseño, presupuesto o ejecución de obras por parte de Federaciones Nacionales	Jefe del Depto.
	Recibir solicitudes de información oficiosa por parte de otras unidades/departamentos/gerencias de la institución y de otras instituciones gubernamentales.	Jefe del Depto.
	Seguimiento y actualización del SIIP en materia de Proyectos de Inversión Pública	Técnico de Infraestructura

Realizar las adquisiciones de bienes o servicios requeridos por el departamento y necesarios para el funcionamiento anual, ejecutando los procesos correspondientes, a través de los canales competentes.	Asistente de Formulación/técnico de compras
Elaborar, validar con el titular y remitir el Plan Anual de Compras del Departamento	Jefa de Formulación / jefe del Depto.
Elaborar y validar con la autoridad superior el Programa Anual de Inversión Pública	Jefa de formulación / Jefe del Depto.
Elaborar y validar con la autoridad superior el Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo	Jefe del Depto.
Contratar servicios de consultoría para los estudios que requieren maquinaria, equipos o especialistas (topógrafos, hidráulicos, eléctricos, geotécnicos, estructurales u otros) con los cuales no cuente el departamento.	Jefa de Formulación / Jefe del Departamento / Técnico de Compras
Solicitar autorización ante el comité directivo para inicios de procesos, modificativas de contrato, modificativas presupuestarias, solicitud de fondos para pagos de solvencias, permisos u otros emergentes.	Jefe del Depto.
Elaborar los expedientes de proyectos o procesos ejecutados por el departamento.	Secretaria de Infraestructura
Solicitar información oficiosa a otras gerencias/departamento/unidades cuando sea necesario	Jefe del Depto.
Evaluar el desempeño del personal anualmente.	Jefe del Depto.

	Funciones	Responsable
MANTENIMIENTO	Recibir solicitudes de reparaciones varias en instalaciones de INDES a nivel Nacional, por parte de los administradores, gerentes de federaciones, jefes/gerentes de otras unidades.	Jefe de Mantenimiento
	Dar mantenimiento a los inmuebles propiedad de la Institución, tanto a los existentes como a las nuevas construcciones.	Personal Operativo de mantenimiento
	Realizar adecuaciones y/o reparaciones varias en instalaciones de INDES a nivel nacional	Personal Operativo de mantenimiento
	Brindar asesoría y apoyo técnico a otras unidades internas cuando lo solicitan	Jefe de Mantenimiento
	Realizar las adquisiciones de bienes o servicios requeridos por la unidad ejecutando los procesos correspondientes, a través de los canales competentes.	Técnico de Compras
	Realizar solicitudes de Fondo Circulante para compras emergentes	Secretaria de mantenimiento
	Realizar trámites de reconexión, corte, modificaciones, cambio de nombre, etc. Del servicio de energía eléctrica y agua potable.	Jefe de Mantenimiento
	Solicitar requisiciones de materiales, productos o insumos en almacén institucional	Jefe de Mantenimiento
	Realizar inspecciones técnicas en instalaciones de INDES a nivel nacional cuando lo solicitan.	Personal Operativo de mantenimiento
	Realizar presupuestos y desglose de materiales para intervenciones o reparaciones.	Personal Operativo de mantenimiento
	Crear, documentar y archivar los expedientes de proyectos o procesos ejecutados por el departamento.	Secretaria de mantenimiento
	Evaluar el desempeño del personal anualmente.	Jefe de Mantenimiento

	Funciones	Responsable
MEDIO AMBIENTE	Realizar trámite de permisos ambientales ante las autoridades competentes según departamento o región.	Coordinador Unidad Ambiental
	Realizar el mantenimiento de las canchas de grama y áreas verdes	Jardineros
	Solicitar requisiciones de materiales, productos o insumos en almacén institucional	Coordinador Unidad Ambiental
	Realizar campañas de poda de árboles en instalaciones de INDES	Coordinador Unidad Ambiental/jardineros
	Realizar capacitaciones en materia de medio ambiente	Coordinador Unidad Ambiental
	Realizar inspecciones técnicas en instalaciones de INDES a nivel nacional cuando lo solicitan.	Coordinador Unidad Ambiental
	Realizar las adquisiciones de bienes o servicios requeridos por la unidad ejecutando los procesos correspondientes, a través de los canales competentes.	Asistente de unidad
	Elaborar planes	
Brindar asesoría y apoyo técnico a otras unidades internas cuando lo solicitan	Coordinador Unidad Ambiental	

	Funciones	Responsable
FORMULACION DE PROYECTOS	Elaborar diseños y presupuestos de remodelación y/o adecuaciones menores en recintos deportivos y administrativos de INDES.	Técnico del depto.
	Evaluar y emitir opinión técnica de presupuestos o cotizaciones presentadas por federaciones nacionales ante el titular de la Institución o la gerencia de desarrollo deportivo para la aprobación de fondos.	Técnicos de Infraestructura y/o jefe de Formulación
	Formular perfiles de proyectos de inversión y pre inversión para remitirlos a la Dirección General de Inversión y Crédito Público; y solicitar Opinión Técnica.	Técnico de Infraestructura y/o jefe de Formulación

Elaborar Carpetas técnicas de proyectos (incluye presupuesto, planos, estudios, prefactibilidades, permisos, especificaciones técnicas y bases de licitación)	Técnico de Infraestructura y/o jefe de Formulación.
Realizar solicitudes de contratación de obras, para adquirir los servicios de construcción y/o remodelación, a través de los canales competentes.	Jefa de Formulación /asistente
Ejecutar los proyectos de inversión pública anual, supervisar, llevar un seguimiento administrativo desde la remisión de los contratos hasta su liquidación. Mediante la asignación de personal del departamento como administradores y supervisores.	Administrador de contratos/técnicos de Infraestructura
Realizar trámites de permisos de construcción y actualización de los mismos ante las autoridades (OPAMSS, Ministerio de vivienda, Alcaldías, ANDA, etc.) y recopilar toda la información necesaria para dichos procesos.	Técnicos de Infraestructura
Llevar un control y seguimiento financiero de los proyectos ejecutados o en ejecución durante el año fiscal, y solicitar las debidas provisiones contables oportunamente ante la autoridad competente.	Jefe de Formulación
Brindar asesoría y apoyo técnico a otras unidades internas cuando lo solicitan, tanto en áreas administrativas como técnicas.	Técnico de Infraestructura y/o jefe de Formulación
Realizar inspecciones técnicas en instalaciones de INDES a nivel nacional cuando lo solicitan.	Técnico de Infraestructura y/o jefe de Formulación.
Realizar solicitudes de Fondo Circulante para compras emergentes	Asistente

2.6. Rendimiento Operativo

Para evaluar el rendimiento del Departamento se consultaron los documentos de planificación de la Institución con la finalidad de verificar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados; el documento base a considerar es el Plan Estratégico Institucional 2020-2024 y el Plan Estratégico Institucional 2025-2029.

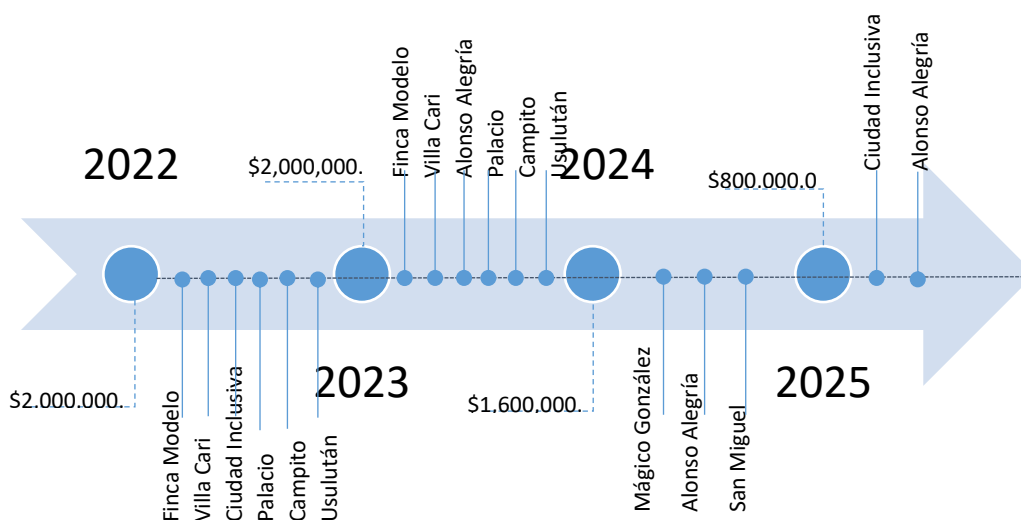
De dichos planes podemos extraer las metas correspondientes al departamento:

- Remodelación o construcción de 25 escenarios deportivos nuevos para el proyecto de LaLiga, con énfasis en el interior del país. (PEI 2019-2024)
- Pilar Estratégico 4: Instalaciones Deportivas Dignas y Accesibles (PEI 2025-2029)

Así mismo se plantea dentro del Manual de Organización de INDES-2024 el objetivo del departamento como: *“Formular los proyectos de construcción y remodelación de la infraestructura deportiva e institucional a nivel nacional y realizar la supervisión durante la ejecución de los mismos.”*

Considerando que las metas estratégicas y objetivo planteado se enfocan en la infraestructura deportiva, la cual es ejecutada mediante el Programa Anual de Inversión Pública (PAIP), será un indicador del rendimiento operativo del departamento, el cual puede medirse a través de la información oficiosa publicada en el Portal de transparencia, del Instituto de Acceso a la Información Pública.

Figura 20. Gráfico de la Evolución de la Inversión Pública de INDES



Fuente: Ley de Presupuesto (2022-2025), Listado de Proyectos de Inversión

A través de la representación cronológica del techo presupuestario asignado anualmente para la infraestructura deportiva, se observa una disminución considerable en los últimos 4 años, lo cual puede considerarse un bajo rendimiento operativo en el desempeño de las funciones del departamento.

Tabla No 7. *Evaluación de Metas Programadas Vs Real*

Meta (PEI 2020-2024) al Departamento	Programado	Real	Comentario
Remodelación de 25 escenarios deportivos	25	16	Según la matriz de Programas y Proyectos del PEI, el departamento debía remodelar y/o construir 25 escenarios; de lo cual únicamente se han intervenido 16 instalaciones, algunas por su extensión y deterioro han requerido más de una intervención, por eso se reduce el número de instalaciones atendidas, sin embargo, el número de proyectos en el quinquenio asciende a 25.
	\$5,000,000.00*	\$5,366,538.67**	

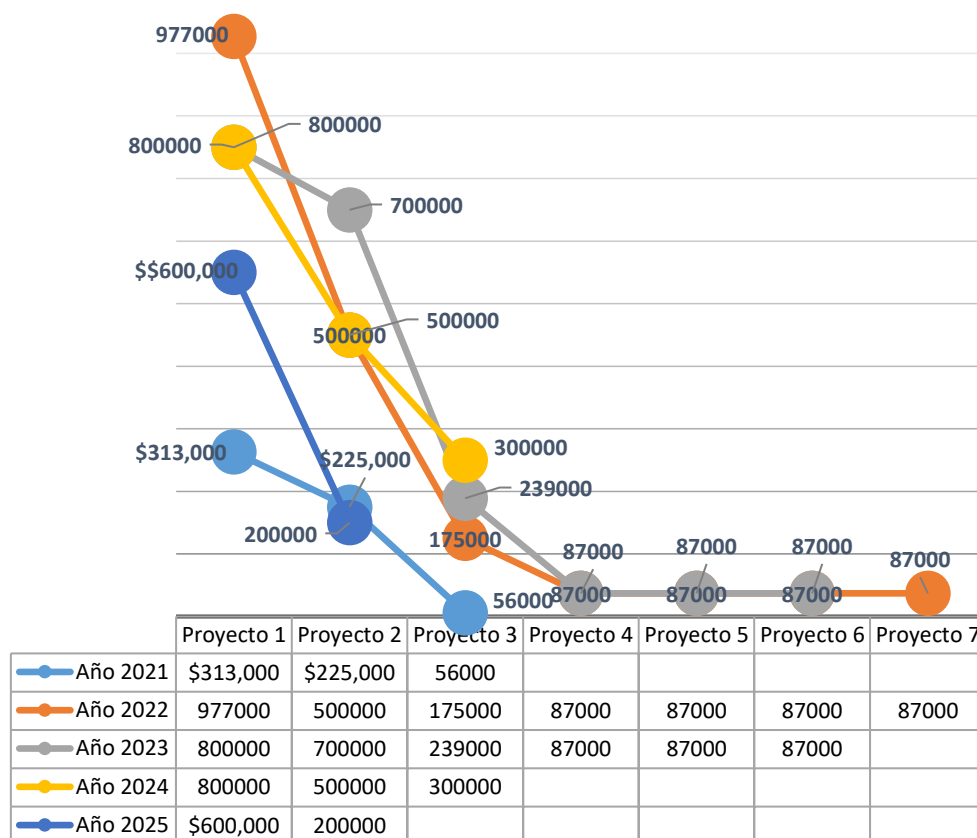
*Se estimó para fines académicos, un presupuesto anual de \$1,000,000.00 por año para el quinquenio.

** Se calculo con base en la información oficiosa publicada de proyectos ejecutados o en ejecución.

El programa anual de Inversión Pública (PAIP) es aprobado por el Ministerio de Hacienda, quien asigna el techo presupuestario de la institución y da un seguimiento en su ejecución a través del Sistema de Información de Inversión Pública (SIIP), todos los proyectos aprobados son publicados en la Ley de Presupuesto, es así que podemos determinar el número de proyectos por año y el presupuesto asignado.

Al graficar dichos proyectos y contraponerlos por año, vemos la tendencia en disminución tanto del número de obras de inversión como presupuesto asignado a la institución, se tuvo el punto más alto en el año 2022, el cual refleja siete obras y un presupuesto total de \$2,000,000.00 y el punto más bajo en el presente año 2025, el cual refleja dos obras y un presupuesto de \$800,000.00; esto denota una disminución de cinco obras y \$1,200,000.00

Figura 21. Programa Anual De Inversion Publica 2021-2025



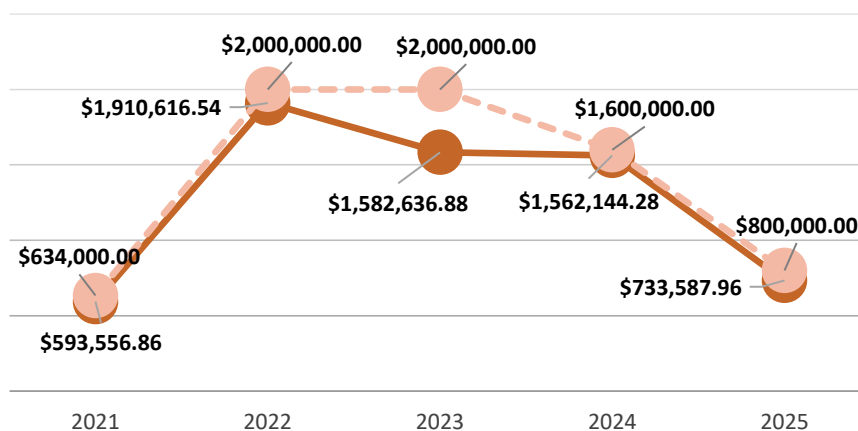
Fuente: Elaboración propia, basado en Ley de Presupuesto 2021, 2022, 2023, 2024, 2025

Para este análisis no se consideró el año 2020 debido al periodo de pandemia que sufrió el país y la reorientación de fondos del Gobierno Central, a otras prioridades nacionales.

Si analizamos la ejecución presupuestaria con respecto al presupuesto asignado podemos determinar el rendimiento del departamento en materia de proyectos de inversión, para ello, se contraponen los datos de la ley de presupuestos contra la información oficiosa reportada en el portal de transparencia de Obras ejecutadas por la institución.

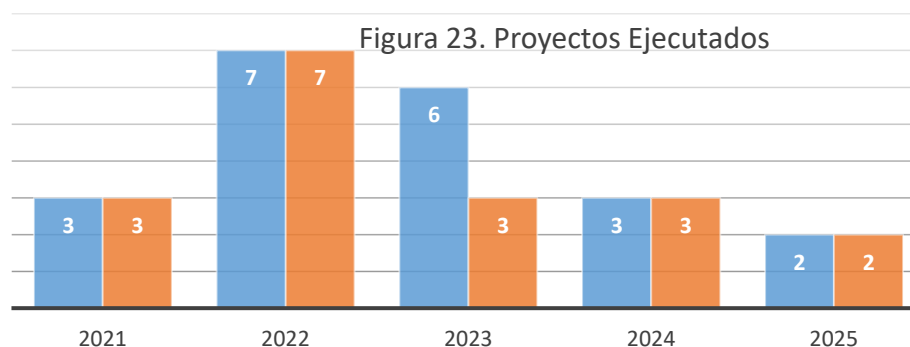
La figura 22 muestra la variación entre lo real ejecutado y lo asignado, cada año refleja un margen de diferencia; el mayor rango se obtuvo en el año 2023 con una diferencia de 21% en disminución y el menor rango se obtuvo en el año 2024 con una diferencia de 2.37%

Figura 22. Inversión Publica Anual Ejecutada En \$



Fuente: Elaboración propia, basado en Ley de Presupuesto y Portal de Transparencia, Información Oficiosa

Sin embargo, para determinar las razones de la baja ejecución es necesario contraponer las variables de proyectos programados por año y lo ejecutado; al combinar los datos identificamos para el año 2023 se ejecutaron únicamente 3 proyectos de los 6 programados (figuras 22 y 23)



Fuente: Elaboración propia, basado en Portal de Transparencia, Información Oficiosa, Obras ejecutadas o en ejecución.

■ Proyectado ■ Ejecutado

A diferencia del resto de años (2021, 2022, 2024, 2025) se dio cumplimiento a la ley y la asignación presupuestaria, ejecutando lo programado. Las variaciones reflejadas en el gráfico 22, corresponden a las economías de ahorro, es decir, que las ofertas adjudicadas eran menores al techo presupuestado.

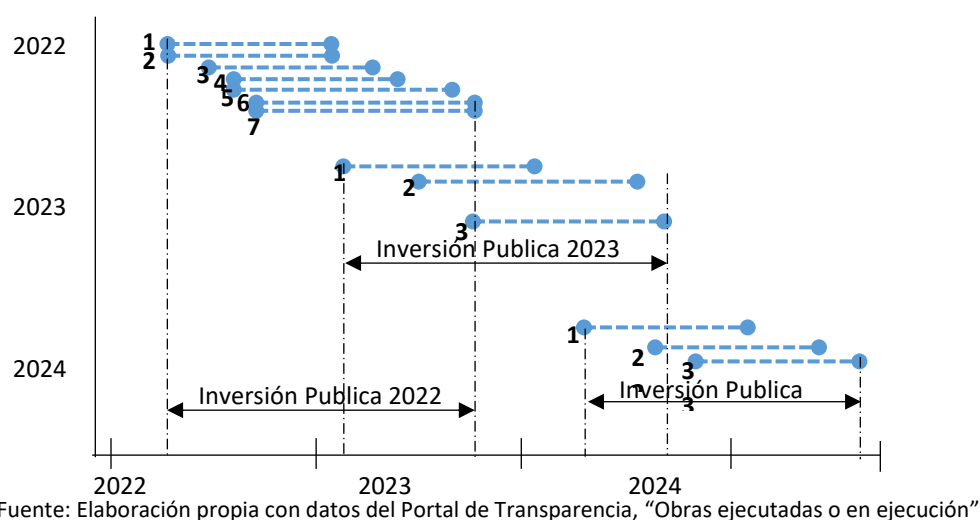
Si bien, se ha dado cumplimiento a las asignaciones y funciones atribuidas al departamento, debemos evaluar el cumplimiento de los tiempos, es decir, si cada etapa del proceso se realizó en el tiempo establecido. Para ello debemos identificar las etapas de la inversión pública: Pre inversión, Inversión, Operación.

“La Fase de Pre inversión deberá desarrollarse considerando en forma secuencial las etapas de: Idea, Perfil, Prefactibilidad y Factibilidad” (Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado) Entiéndase como la fase del diseño y aprobación, cuya duración puede variar según la complejidad de las obras proyectadas (meses o años).

Fase de Inversión: los proyectos en esta etapa se incorporan en los programas de mediano plazo, de necesidades de financiamiento en caso que no tengan asignado financiamiento y en el anual de inversión si cuenta con el financiamiento asegurado. Entiéndase como la fase de ejecución de los proyectos, al igual que la fase de pre inversión su duración puede variar según la complejidad; sin embargo, la asignación presupuestaria se otorga por año fiscal (período comprendido entre 1 de enero al 31 de diciembre) En ese sentido, se espera que la ejecución de los proyectos ocurra dentro del año fiscal.

Si analizamos la variable proyectos ejecutados y tiempo de ejecución obtenemos que, el periodo del proceso de inversión pública anual tiende a prolongarse hasta el siguiente año, traslapándose con el próximo. Si bien cada proyecto iniciado es finalizado, prorrogarse al siguiente año fiscal implica un procedimiento administrativo adicional, es por ello que los tiempos de ejecución pueden mejorar para reducir los periodos de traslape que pueden ocasionar saturación en las operaciones del personal técnico y trámites administrativos adicionales.

Figura 24. Duración del Periodo de Ejecución



Fuente: Elaboración propia con datos del Portal de Transparencia, "Obras ejecutadas o en ejecución"

Luego de analizar los datos históricos del departamento en materia de inversión pública podemos resumir por cada año lo siguiente:

2022 – Sobre los Registros del año 2022 se indican 7 proyectos en el Programa Anual de Inversión Pública, todos fueron adjudicados y ejecutados por el departamento; sin embargo, según lo reportado en el Portal de Transparencia, iniciaron entre el mes de julio a noviembre, por lo tanto, su finalización se prorrogó al 2023.

2023 – En los registros del Programa Anual de Inversión Pública del 2023 se proyectaban 6 proyectos; sin embargo, en lo reportado al Portal de Transparencia, únicamente se adjudicaron y ejecutaron 3 proyectos; evidenciando un bajo rendimiento operativo y la ejecución presupuestaria. Además, dieron inicio entre el mes de mayo-julio, pero ocurrió un caso particular, el último proyecto se adjudicó en el año 2023, pero dio inicio en el año 2024.

2024 – Para el siguiente año se registraron 3 proyectos en el Programa Anual de Inversión Pública, todos fueron adjudicados y ejecutados por el departamento, pero iniciaron entre el mes de agosto y noviembre.

2025 – En el presente año se han reportado según la Ley de Presupuesto 2025, únicamente 2 proyectos, los cuales según el Portal de Transparencia fueron adjudicados entre los meses de mayo y junio.

Para determinar las causas del rendimiento operativo, se consultó al departamento de infraestructura, indicando entre los principales problemas para la ejecución de la inversión pública:

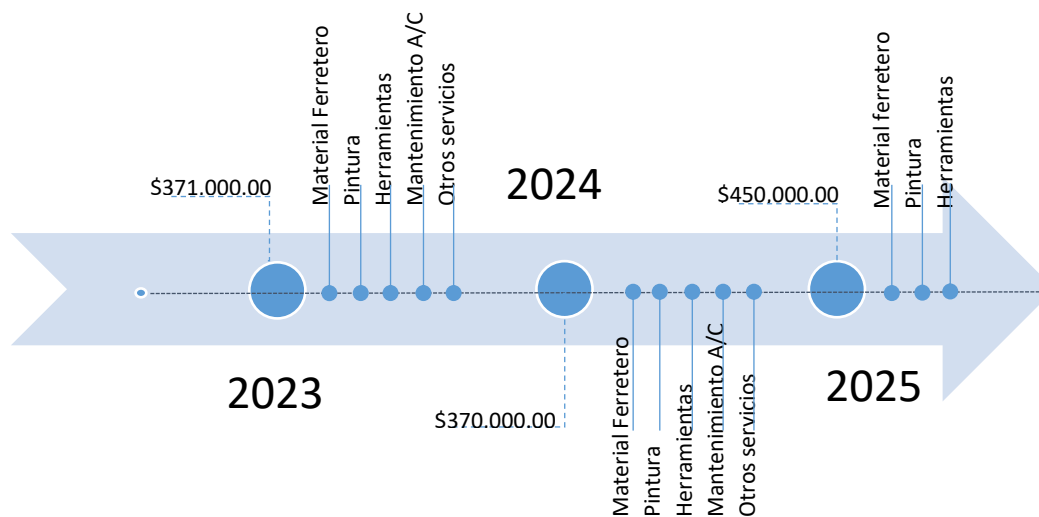
- Cambios en el marco legal de las compras públicas
- Procesos declarados desiertos
- Pocos proveedores interesados en ofertar
- Poco personal capacitado en el marco legal
- Falta de estandarización de los procedimientos
- Cambios constantes en formatos y lineamientos
- Escasos recursos financieros ante múltiples necesidades
- No se cuentan con especialistas
- Dificultad en los tramites de solvencias y/o permisos con entidades externas

Dentro de las acciones estratégicas determinadas para el departamento en el Plan Operativo Anual además de los proyectos de inversión y se indican el mantenimiento de la infraestructura; habiendo analizado el primer punto, se debe indagar sobre el mantenimiento de las instalaciones. Al consultar con la unidad de mantenimiento, no reporta un registro histórico de las actividades en el Portal de Transparencia; por lo tanto, únicamente se cuenta con lo indicado por el jefe de mantenimiento (ver anexo: Guía de Entrevista), según el POA 2025 su indicador de rendimiento es el número de intervenciones en instalaciones.

Según el Manual de Organización de INDES, la unidad de mantenimiento se encarga de *“Ejecutar las actividades de mantenimiento y reparaciones, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de la infraestructura, equipo y mobiliario de la institución.”*

Para el desarrollo de las funciones en materia de mantenimiento preventivo y correctivo, se requiere ejecutar procesos de compra para los insumos requeridos (maquinaria, equipos eléctricos y electrónicos, materiales y herramientas) Para tales fines el Departamento de Infraestructura posee un presupuesto interno y realiza compra de bienes y/o servicios.

Figura 25. Presupuesto Anual Asignado al Departamento



Fuente: Elaboración propia, basado en información del Departamento de Infraestructura INDES

Las actividades correspondientes al mantenimiento de instalaciones deportivas tienen cobertura a nivel nacional, correspondiente al patrimonio de INDES, 49 instalaciones inscritas y 24 en proceso de legalización.

Tabla 8. *Las funciones operativas de mantenimiento*

Mantenimiento Preventivo	Mantenimiento Correctivo
Limpieza y Pintura de Paredes	Reparación y/o cambio de tomacorriente, luminarias, cableado, térmicos, etc.
Impermeabilización de losas y cubiertas	Cambio de cubiertas de techo, canales, bajadas
Revisión de Generadores de Energía	Reparación sistema hidráulico, tuberías, accesorios, grifos, válvulas, artefactos sanitarios u otros.
Limpieza y pintura de estructuras metálicas (puertas, portones, cercas, barandales, etc.)	Instalación y/o cambio de aparatos eléctricos o electrónicos (pantallas, ventiladores, aire AC, etc.)

Limpieza de techos, canales y cajas.	Construcción de elementos de concreto: aceras, rampas, cajas, canaletas, etc.
Limpieza de equipos de aire acondicionado	Construcción de estructuras metálicas, tapaderas, portones, balcones, puertas, barandales, canales, etc.
	Reparación

Fuente: Unidad de Mantenimiento

Además de las funciones descrita, la unidad de mantenimiento brinda otros servicios que requieren la contratación de empresas especializadas, debido los equipos requeridos o la cantidad de personal calificado, algunos ejemplos son:

- Mantenimiento de Canchas de Grama Sintética.
- Mantenimiento de Aires Acondicionados de las instalaciones de INDES.
- Suministro de Aplicación de pintura epoxica, termoplástica en caliente u otras
- Traslado y reprogramación de Generadores Eléctricos.

Sin embargo, dichos servicios se gestionan como departamento de infraestructura y el seguimiento se realiza a través de la unidad de mantenimiento.

En materia de rendimiento operativo el departamento se mide a través de los proyectos de inversión pública que ejecuta y las actividades de mantenimiento que realiza a nivel nacional; el primero mantiene un registro a través de informes e información oficiosa publicada en el portal de transparencia; mientras el segundo indicador únicamente se mide a través del Plan Operativo Anual de la Institución.

Financieramente, también se mide a través de la ejecución presupuestaria asignada, de la Planificación Anual de Compras, cuanto se ejecuta en los tiempos programados y que porcentaje no logra ejecutarse; en base a ello se determina la asignación del siguiente año. En ese sentido cumplir con la planificación en tiempo y ejecutar su presupuesto al cierre del año fiscal es un indicador de la eficiencia en las operaciones del departamento.

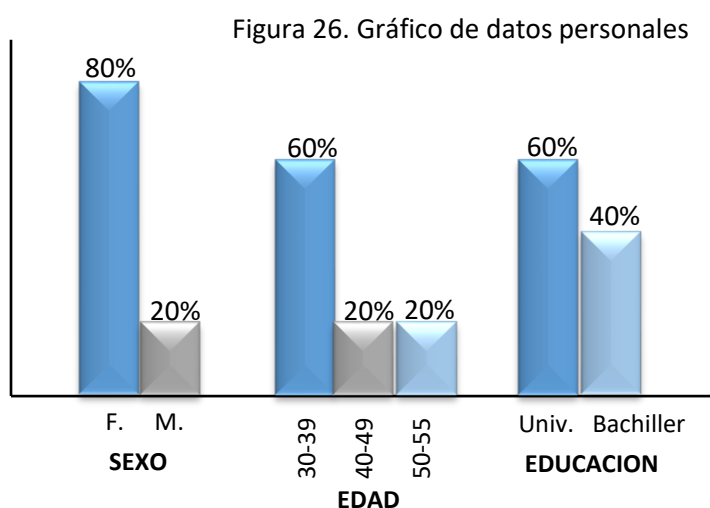
Todos estos indicadores deberán valorarse en una matriz de riesgo para determinar acciones que puedan mitigar la reducción de presupuesto por baja ejecución presupuestaria; la disminución de presupuesto asignado en inversión pública por una baja tasa de ejecución de obras o adjudicación tardía y el deterioro de la infraestructura por las acciones tardías de mantenimiento.

2.7. Investigación: Fuentes Primarias (Anexo 6-7)

Para realizar un diagnóstico del departamento de infraestructura, es importante conocer además de su estructura y funcionamiento; sus integrantes y determinar el nivel de conocimiento en materia legal, presupuestaria y opiniones en factores internos y externos. Para ello se realizó un guía de entrevistas al personal en funciones, técnicos, administrativos y jefes, en formato físico y llenado a mano para evitar la consulta de fuentes externas, obteniendo los siguientes datos:

2.7.1. Guía de Entrevista a Personal Administrativo.

Datos personales



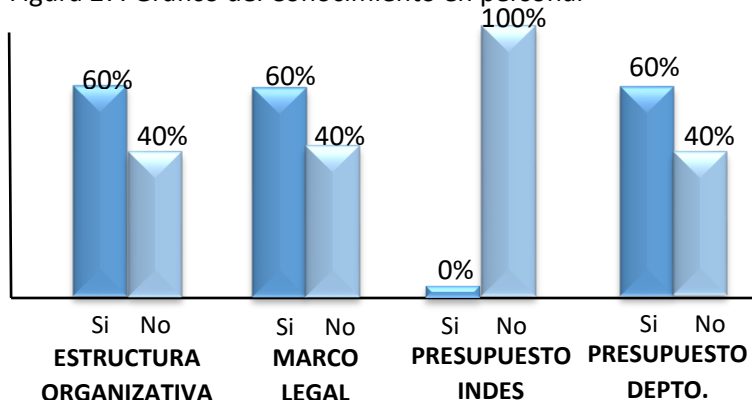
Fuente: Elaboración propia

Para conocer el perfil del personal administrativo del departamento se realizaron preguntas personales como: Sexo, Edad, Educación. Obteniendo que el personal administrativo es principalmente femenino, en edades de 30 a 50 años y más del 50% posee estudios universitarios.

Conocimiento

Se consultó sobre los conocimientos de información general, relevante para la institución y el departamento en su funcionamiento; determinando que, más del 50% conoce la estructura organizativa y el marco legal, sin embargo, es información relevante que todo el personal debería

Figura 27. Gráfico del Conocimiento en personal

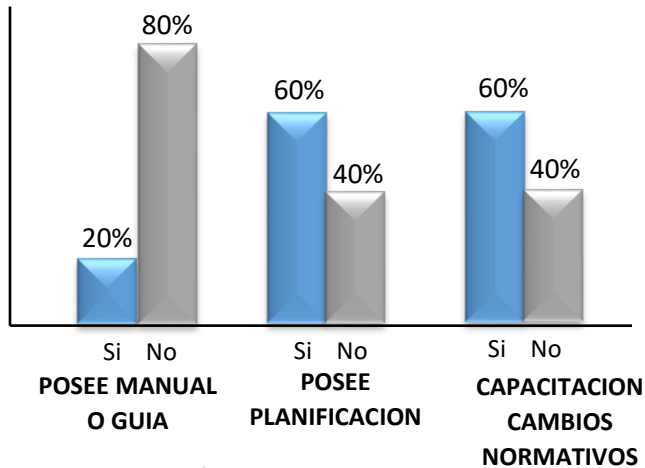


Fuente: Elaboración propia

conocer. En materia de presupuesto, más del 50% conoce el monto asignado al departamento; sin embargo, el 100% desconoce el presupuesto asignado al INDES mediante Ley de Presupuesto.

Herramientas

Se consultó sobre las herramientas que utilizan en el ejercicio de sus funciones, identificando que el 80% dice no poseer una manual o instructivo el desarrollo de los procedimientos administrativos; mientras un 40% indicó no tener una planificación para el desarrollo de sus funciones. Al consultar sobre la actualización en materia cambios normativos que han ocurrido en los últimos años, como lo son la creación de leyes, reglamentos, reestructuración en el organigrama, entre otros; el 40% por ciento dijo no haber recibido capacitaciones al respecto.



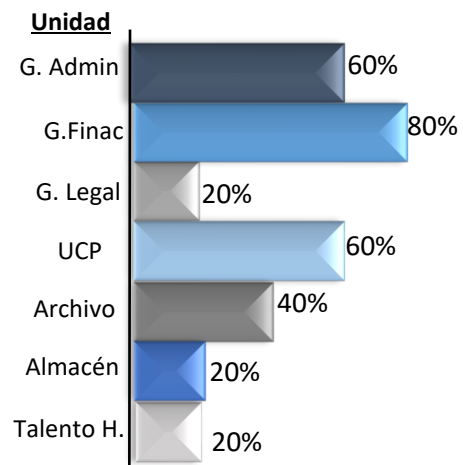
Fuente: Elaboración propia

Interacciones

Sobre las unidades y/o gerencias con las que el personal administrativo interactúa para realizar trámites, las principales son: Gerencia Financiera, UCP y Gerencia Administrativa.

Dichas oficinas son el común denominador de todo el personal administrativo, ya que en sus actividades diarias requieren frecuentarlas para solicitar y/o brindar información, gestionar trámites u otros.

Figura 29. Gráfico de Interacciones



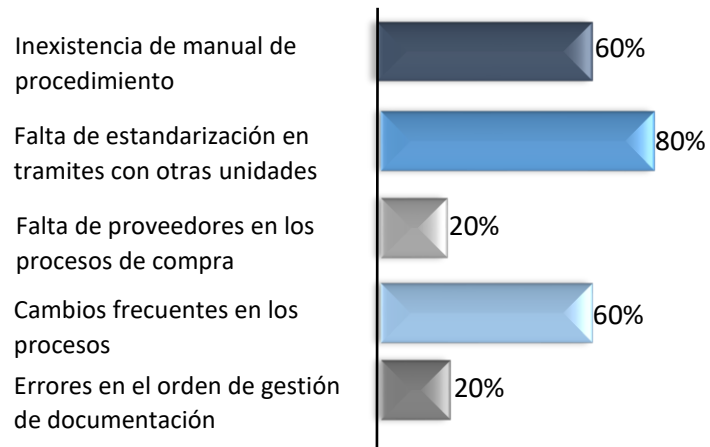
Fuente: Elaboración propia

Problemas

Al consultar los inconvenientes o problemas que tiene al realizar los procedimientos o trámites se identifican los siguiente:

Nota: Todos los entrevistados indican tener uno o más inconvenientes.

Figura 30. Gráfico de problemas percibidos

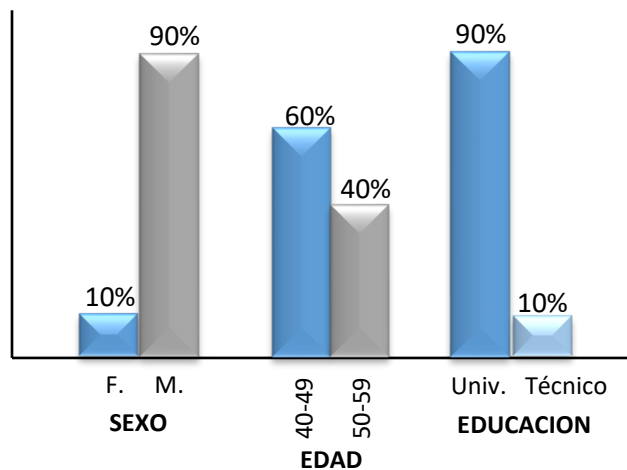


Fuente: Elaboración propia

2.7.2. Guía de entrevista personal técnico

Datos personales

Figura 31. Gráfico de datos personales



Fuente: Elaboración propia

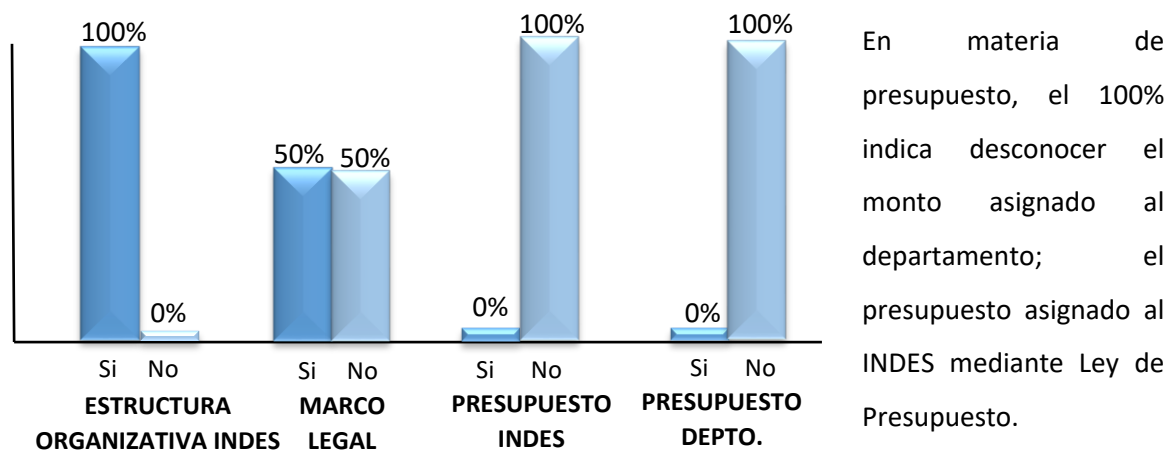
Para conocer el perfil del personal técnico del departamento se realizaron preguntas personales como: Sexo, Edad, Educación.

Obteniendo que el personal técnico es principalmente masculino, en edades de 40 a 55 años y el 90% posee estudios universitarios, mientras solo un 10% posee estudios técnicos.

Conocimiento

Se consultó sobre los conocimientos de información general, relevante para la institución y el departamento en su funcionamiento; determinando que, el 100% conoce la estructura organizativa, mientras solo un 50% conoce el marco legal, siendo información pertinente para el desarrollo de sus funciones que todos deberían conocer.

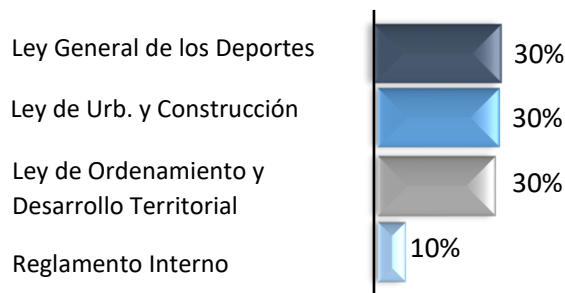
Figura 32. Gráfico conocimiento en el personal



Fuente: Elaboración propia

Sobre el marco legal, al consultar las leyes que conocen los técnicos indicaron únicamente 4 de todo el marco que rige la institución y el departamento (15), es decir que el 100% del personal desconoce las leyes que norman el ejercicio de sus funciones, lo cual debería ser de estricto cumplimiento.

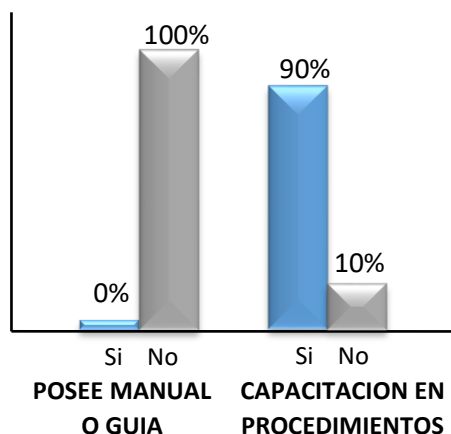
Figura 33. Gráfico de conocimiento de leyes



Fuente: Elaboración propia

Herramientas

Figura 34. Gráfico de herramientas utilizadas



Fuente: Elaboración propia

Se consultó sobre las herramientas que utilizan en el ejercicio de sus funciones, identificando que el 100% dice no poseer una manual o instructivo para desarrollo de los procedimientos administrativos; mientras un 90% indicó no haber recibido capacitaciones en materia de procedimientos; esto es congruente con el hecho que la institución no posee un manual de procedimientos, el cual es necesario para que todo el personal pueda realizar sus procedimientos sin generar errores y reprocesos por el desconocimiento; ni concentrar dichos procedimientos en el personal administrativo.

Al consultar al personal técnico si realiza procedimientos administrativos el 60% indicó que no, mientras el 40% indica que sí. Esto puede deberse a la falta capacitación en procedimientos administrativos y los múltiples cambios normativos que no son del conocimiento de todo el personal y de los cuales no existe una difusión eficiente. De los múltiples procedimientos internos que existen en el departamento, el personal técnico indica conocer los siguientes:

Tabla 9. *Procedimiento Internos*

solicitudes de compra	
solicitudes de fondo circulante	
solicitudes de caja chica	x
modificación de contrato	
solicitudes de modificación de PAC	
permisos con otras instituciones	x
solvencias	x
permisos	x
horas extra	x
tiempo compensatorio	
gestión de transporte	x

Fuente: Elaboración propia

Para enriquecer el diagnóstico se incluyó en la guía de entrevista un análisis FODA como herramienta participativa para comprender la situación a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; desde la perspectiva del personal. Esto favorece en la toma de decisiones estratégicas, dictando directrices para el departamento y aportando insumos para la formulación y ejecución de estrategias.

2.8. Análisis FODA

FORTALEZAS

- Personal calificado con experiencia
- Equipo multidisciplinario
- Se cuenta con recursos informáticos (computadoras, plotter, scanner, impresor, etc.)
- Acceso a internet estable
- Presupuesto asignado para el depto.
- Trabajo en equipo
- Armonía en el entorno
- Integración con otros departamentos
- Jefatura accesible
- Buena comunicación
- Capacidad en resolución de problemas
- Beneficio de horas extra y viáticos
- Cuenta con instalaciones de oficinas asignada al departamento

AMENZAS

- Reformas al presupuesto asignado al INDES (recorte de fondos 3er trimestre)
- Préstamo de los recursos del personal a otras instituciones o unidades limita al departamento
- Cambios en las directrices
- Cambio constante de la tecnología
- Cambios en leyes y normativas
- Reducciones al presupuesto anual del departamento
- Deserción laboral
- Reducción de prestaciones
- Recorte de Personal
- Atrasos de proyectos por factores climáticos
- Mercado limitado en proyectos gubernamentales y compras de insumos

DEBILIDADES

- Recursos insuficientes para cubrir las necesidades del depto.
- Falta de capacitaciones
- Apatía a ciertos temas normativos
- Actualización de las herramientas de trabajo
- Inadecuada distribución física del personal
- Falta de planificación estratégica y comunicación de los planes
- Deficiencias en los recursos tecnológicos
- Falta de recurso humano (especialistas)
- Falta de manuales o guías para procedimientos
- Poca gestión para especializaciones del personal (diplomados)
- Pocas actividades de convivencia
- Falta de dotación de equipo e indumentaria al personal de campo
- Deficiencias en los servicios básicos de las instalaciones
- Proceso burocrático para acceder a beneficios
- Instalaciones de oficina obsoletas
- Falta de coordinación/comunicación con otras unidades
- Falta de incentivos

OPORTUNIDADES

- Gestionar becas con otras instituciones para el personal
- Gestionar incentivos financieros y no financieros
- Oportunidades de crecimiento laboral mediante ascensos
- Implementación de nueva tecnología
- Acceso a capacitaciones con otras instituciones públicas y/o privadas
- Convenios para el desarrollo de nuevos proyectos
- Directrices gubernamentales enfocadas en la construcción de instalaciones deportivas
- Fortalecimiento organizativo

2.9. Matriz de Partes Interesadas

El departamento como parte de una institución gubernamental requiere la interrelación con otros participantes, tanto internos como externos; sin embargo, analizamos únicamente aquellos que son pertinentes, es decir pueden ser afectadas o beneficiadas por las acciones realizadas por el departamento en el cumplimiento de sus funciones.

Tabla No 10. *Matriz de Partes Interesadas Pertinentes al Departamento*

<i>Tipo</i>	<i>Parte Interesada</i>	<i>Requisitos</i>		<i>Nivel de Importancia</i>	<i>Nivel de Influencia</i>
		<i>Necesidades</i>	<i>Expectativas</i>		
<i>Interna</i>	<i>Comité Directivo</i>	<i>Información oportuna de las acciones del departamento en materia de inversión pública y cumplimiento de las normativas vigentes</i>	<i>Más proyectos de inversión y realizar procesos transparentes, evitar incumplimientos de ley y sanciones.</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>
<i>Interna</i>	<i>Presidente INDES</i>	<i>Instalaciones que cumplan con las normativas constructivas y deportivas para práctica del deporte y desarrollo de eventos deportivos.</i>	<i>Buen funcionamiento de las instalaciones, reducir el número de quejas, mayor asignación presupuestaria para proyectos.</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>
<i>Interna</i>	<i>Gerencias y jefes de área</i>	<i>Instalaciones administrativas en óptimas condiciones para el desarrollo de sus funciones</i>	<i>Alta capacidad de respuesta ante las solicitudes al departamento</i>	<i>Media</i>	<i>Media</i>
<i>Externa</i>	<i>Atletas</i>	<i>Instalaciones acordes para cada deporte, debidamente equipadas para entrenamiento y atención médica</i>	<i>Mejorar su rendimiento físico para ganar competencias y contar con el apoyo de INDES</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>

Externa	<i>Federaciones Deportivas Nacionales</i>	<i>Espacios y equipamiento deportivos para la práctica y promoción del deporte.</i>	<i>Apoyo de INDES para la preparación de sus atletas y desarrollar eventos deportivos a través del préstamo y/o asignación del espacio físico</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Externa	<i>Asociaciones Deportivas Paralímpicas</i>	<i>Espacios deportivos inclusivos y readecuación de los existentes.</i>	<i>Apoyo de INDES para promover el deporte paralímpico y espacios físicos que cubran sus necesidades</i>	<i>Media</i>	<i>Media</i>
Interna	<i>Administradores de Instalaciones INDES</i>	<i>mejoras en las condiciones físicas de las instalaciones que administran</i>	<i>Alta capacidad de respuesta ante las solicitudes al departamento</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>
Externa	<i>Centros Educativos</i>	<i>Acceso a espacios deportivos para eventos y prácticas</i>	<i>Incremento de los espacios para práctica de actividades físicas y deportivas</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
Externa	<i>Ministerio de Hacienda</i>	<i>Cumplimiento de la programación presupuestaria asignada al departamento</i>	<i>Ejecución presupuestaria eficiente</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>
Externa	<i>Municipalidades</i>	<i>Apoyo técnico o económico para cumplir con las atribuciones de ley para satisfacer las necesidades de la población</i>	<i>Mantenimiento eficiente y eficaz de las instalaciones deportivas</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>
Externa	<i>Usuarios</i>	<i>Espacios para actividades físicas</i>	<i>Continuar realizando actividades físicas</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>
Interna	<i>Servidores Públicos INDES</i>	<i>Condiciones físicas en los ambientes laborales y se reparen los daños a la brevedad cuando ocurran.</i>	<i>Alta capacidad de respuesta del departamento en el cumplimiento de sus funciones</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>

Externa	<i>Contratistas, consultores, proveedores de bienes, y servicios</i>	<i>Que se cumplan las condiciones de los contratos y órdenes de compra</i>	<i>Ser proveedores de bienes y servicios</i>	<i>Media</i>	<i>Media</i>
Externa	<i>Oficinas de Planificación</i>	<i>Que se tramiten los permisos correspondientes en tiempo y se cumpla la normativa vigente</i>	<i>Mayor cantidad de permisos ingresados y aprobados</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>
Externa	<i>Distribuidoras de Energía Eléctrica</i>	<i>Que se paguen las cuentas por cada medidor a nombre de INDES y se realicen los trámites oportunamente</i>	<i>Que las instalaciones se mantengan solventes</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>
Externa	<i>Bomberos</i>	<i>Que ingresen las solicitudes de inspecciones, se pague la asesoría técnica para las instalaciones y se cumpla con los reglamentos</i>	<i>Mayor cantidad de instalaciones inspeccionadas y aprobadas</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>
Externa	<i>ANDA</i>	<i>Que se paguen las cuentas de cada instalación y se haga un uso eficiente de los recursos</i>	<i>Instalaciones solventes</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>
Externa	<i>Casa Presidencial</i>	<i>Ejecute los proyectos de infraestructura y se reporte el seguimiento</i>	<i>Mayor cantidad de proyectos finalizados y en funcionamiento</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>

Fuente: Elaboración propia

2.10. Resultados

Al analizar el vaciado de datos recopilados en las guías de entrevista del personal del departamento se pueden evidenciar ciertos vacíos en los conocimientos generales de la institución y del departamento, considerando que todos los empleados son servidores públicos es información pertinente a sus cargos y funciones, por lo cual deben ser capacitados (Estructura organizativa, Marco legal y Marco financiero).

Además, se deben dotar de herramientas (Planes, matrices, manuales, guías, formatos, etc.), si bien el departamento no posee algunas, es información oficiosa que debería estar disponible dentro del marco normativo, el departamento debe realizar la documentación de sus procedimientos, elaborar sus planes en funciones de los objetivos de la institución, guías y formatos necesarios para sus operaciones.

Comunicación efectiva: Considerando que algunos procesos conllevan la interacción con otras unidades/deptos. Se debe mantener una comunicación efectiva con estas partes interesadas pertinentes, para volver los procedimientos más eficientes, reducir los tiempos y evitar reprocesos.

Personal insatisfecho: La consulta de fuentes primarias brinda la imagen desde la perspectiva de los miembros del departamento, muestras las necesidades insatisfechas y fortalezas, de lo cual cabe destacar que el 80% indica la armonía y el trabajo en equipo como positivo; mientras el 50% indica falta de insumos entre lo negativo.

Reducción del presupuesto: En relación al funcionamiento operativo se evidencia una disminución del rendimiento en materia de proyectos de inversión pública, ejecutando menos proyectos y con una reducción del 60% de presupuesto.

Incremento en las compras: La planificación anual de compras (PAC) del departamento ha ido en aumento; sin embargo, esto demanda mayores responsabilidades y tareas para el personal que debe brindar cobertura en servicios de mantenimiento y ejecutar procesos de compra más complejos en menor tiempo. Lo cual requiere personal capacitado para reducir el número de procesos desiertos o la pérdida de fondos por baja ejecución.

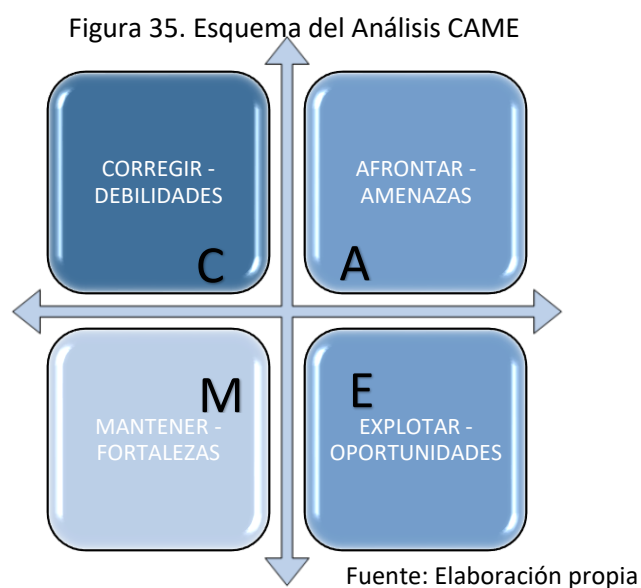
Queda en evidencia la falta de información documentada de las actividades de mantenimiento, mismas que deberían reportarse y ser información oficiosa por consumir recursos públicos, aplicando la transparencia y la rendición de cuentas, como lo indica la ley de acceso a la información.

Dentro de los aspectos positivos se puede destacar que el departamento cuenta con instalaciones propias, es decir, no comparte el espacio físico con otras áreas, tiene presupuesto asignado (6.43%) dentro del Plan Anual de Compras institucional, independiente del presupuesto de la Gerencia Administrativa a la que pertenece, así como una caja chica; por lo que posee autonomía en el gasto dentro del ejercicio de sus funciones. Además, cuenta con recursos materiales propios como vehículos, maquinaria; no depende de la unidad de transporte para movilizar al personal.

2.11. Propuestas De Solución

2.11.1. Análisis CAME

Utilizado el análisis CAME como herramienta para transformar los resultados del FODA en acciones, se intenta corregir debilidades, enfrentar amenazas, mantener fortalezas y aprovechar oportunidades. Para ello confrontamos las variables para proponer estrategias.



De esta manera obtenemos una lluvia de estrategias a raíz de los factores internos y externos tales como:

- Estrategias de supervivencia: buscan corregir las debilidades, previendo el impacto de las amenazas.
- Estrategias Defensivas: con ellas se busca afrontar las amenazas, apoyándose en las fortalezas.
- Estrategias Ofensivas: se busca mantener fortalezas, aprovechando las oportunidades.
- Estrategias de Reorientación: se busca explotar las oportunidades y corregir las debilidades

Así mismo dichas propuestas servirán para proponer acciones concretas que puedan ser implementadas para solventar o minimizar las problemáticas.

Tabla No 11. *Estrategias de Supervivencia*

Debilidades	+	Amenazas	= Estrategias De Supervivencia
1. Recursos insuficientes para cubrir las necesidades del depto.		1. Reformas al presupuesto asignado al INDES (recorte de fondos 3er trimestre	1. Adecuarse a los límites de presupuesto y priorizar las necesidades, evaluando, planificando y programando los gastos.
2. Falta de capacitaciones		2. Préstamo de los recursos del personal a otras instituciones o unidades limita al departamento	2. Gestionar la movilización de equipos informáticos proveniente de otros programas que se encuentra en fase de liquidación (COSAN, PRODEPORTE)
3. Apatía a ciertos temas normativos		3. Cambios en las directrices	3. Realizar la planificación estratégica del departamento, haciendo participe al personal mediante talleres y hacer seguimientos trimestrales para realizar ajustes.
4. Actualización de las herramientas de trabajo		4. Cambio constante de la tecnología	4. Gestionar capacitaciones sobre la aplicación de leyes, reglamentos y procedimientos, que se encuentran en constante evolución
5. Inadecuada distribución física del personal		5. Cambios en leyes y normativas	5. Construir en conjunto los procedimientos del departamento para documentar, aprender y compartir el conocimiento, fortaleciendo las capacidades del personal en la ejecución de sus funciones.
6. Falta de planificación estratégica y comunicación de los planes		6. Reducciones al presupuesto anual del departamento	6. Promover y Gestionar la especialización del personal existente
7. Deficiencias en los recursos tecnológicos		7. Deserción laboral	7. Inculcar el sentido de la pertinencia hacia la institución en el personal
8. Falta de recurso humano (especialistas)		8. Reducción de prestaciones	8. Promover un programa de incentivos por cumplimiento de metas, no necesariamente financiero
9. Falta de manuales o guías para procedimientos		9. Recorte de Personal	
10. Poca gestión para especializaciones del personal (diplomados)		10. Atrasos de proyectos por factores climáticos	
11. Pocas actividades de convivencia		11. Mercado limitado en proyectos gubernamentales y compras de insumos	
12. Falta de dotación de equipo e indumentaria al personal de campo			
13. Deficiencias en los servicios básicos de las instalaciones			
14. Proceso burocrático para acceder a beneficios			
15. Instalaciones de oficina obsoletas			
16. Falta de coordinación/comunicación con otras unidades			
17. Falta de incentivos			

Tabla No 12. *Estrategias Defensivas*

Fortalezas	+	Amenazas	=	Estrategias Defensivas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal calificado con experiencia 2. Equipo multidisciplinario 3. Se cuenta con recursos informáticos (computadoras, plotter, scanner, impresor, etc.) 4. Acceso a internet estable 5. Presupuesto asignado para el depto. 6. Trabajo en equipo 7. Armonía en el entorno 8. Integración con otros departamentos 9. Jefatura accesible 10. Buena comunicación 11. Capacidad en resolución de problemas 12. Beneficio de horas extra y viáticos 13. Cuenta con instalaciones de oficinas asignada al departamento 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Reformas al presupuesto asignado al INDES (recorte de fondos 3er trimestre) 2. Préstamo de los recursos del personal a otras instituciones o unidades limita al departamento 3. Cambios en las directrices 4. Cambio constante de la tecnología 5. Cambios en leyes y normativas 6. Reducciones al presupuesto anual del departamento 7. Deserción laboral 8. Reducción de prestaciones 9. Recorte de Personal 10. Atrasos de proyectos por factores climáticos 11. Mercado limitado en proyectos gubernamentales y compras de insumos 		<ol style="list-style-type: none"> 1.. Realizar una planificación de compras que logre ejecutarse antes del 3er trimestre, implementando un trabajo en equipo e involucrando al personal técnico y administrativo para cumplir con el plan en forma y tiempo, evitando pérdidas de presupuesto. 2. Fomentar una cultura de autoaprendizaje enfocada en que el personal se mantenga actualizado en materia normativa, implementando notificaciones de actualizaciones, evaluaciones exprés u otras dinámicas que aprovechen los recursos tecnológicos. 3. Revisión periódica de los planes anuales del departamento dando seguimientos al cumplimiento y realizar ajustes ante cambios Realizar la planificación de las obras considerando los períodos climáticos, de manera que la ejecución no se vea afectada con tiempos muy cortos. 4. Mejorar la eficiencia y maximizar la productividad en materia de mantenimiento e inversión pública para evitar pérdidas de presupuesto y recortes de personal por la autoridad superior. 5. Buscar alianzas con otras instituciones gubernamentales que ejecuten proyectos y puedan compartir la base de datos de proveedores de servicios para ampliar las opciones del departamento.

Tabla No 13. *Estrategias de Reorientación*

Debilidades	+	Oportunidades	= Estrategias De Reorientación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos insuficientes para cubrir las necesidades del depto. 2. Falta de capacitaciones 3. Apatía a ciertos temas normativos 4. Actualización de las herramientas de trabajo 5. Inadecuada distribución física del personal 6. Falta de planificación estratégica y comunicación de los planes 7. Deficiencias en los recursos tecnológicos 8. Falta de recurso humano (especialistas) 9. Falta de manuales o guías para procedimientos 10. Poca gestión para especializaciones del personal (diplomados) 11. Pocas actividades de convivencia 12. Falta de dotación de equipo e indumentaria al personal de campo 13. Deficiencias en los servicios básicos de las instalaciones 14. Proceso burocrático para acceder a beneficios 15. Instalaciones de oficina obsoletas 16. Falta de coordinación/comunicación con otras unidades 17. Falta de incentivos 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar becas con otras instituciones para el personal 2. Gestionar incentivos financieros y no financieros 3. Oportunidades de crecimiento laboral mediante ascensos 4. Implementación de nueva tecnología 5. Acceso a capacitaciones con otras instituciones públicas y/o privadas 6. Convenios para el desarrollo de nuevos proyectos 7. Directrices gubernamentales enfocadas en la construcción de instalaciones deportivas 8. Fortalecimiento organizativo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear convenios con otras instituciones para fortalecer capacidades en el personal 2. Promover al personal cuando surgen plazas vacantes y solicitar información a talento humano para notificar cuando existan plazas vacantes. 3. Motivar al personal a participar en las capacitaciones que surgen en diferentes temas para actualizar sus conocimientos. 4. Búsqueda de socios estratégicos que puedan impulsar nuevos proyectos de infraestructura o fortalecer al departamento. 5. Formular edificaciones más sustentables de bajo mantenimiento para prolongar su vida útil y reducir los recursos en su operación 6. Explorar nuevas tecnologías energéticas para volver más eficientes las instalaciones.

Tabla No 14. *Estrategias Ofensivas*

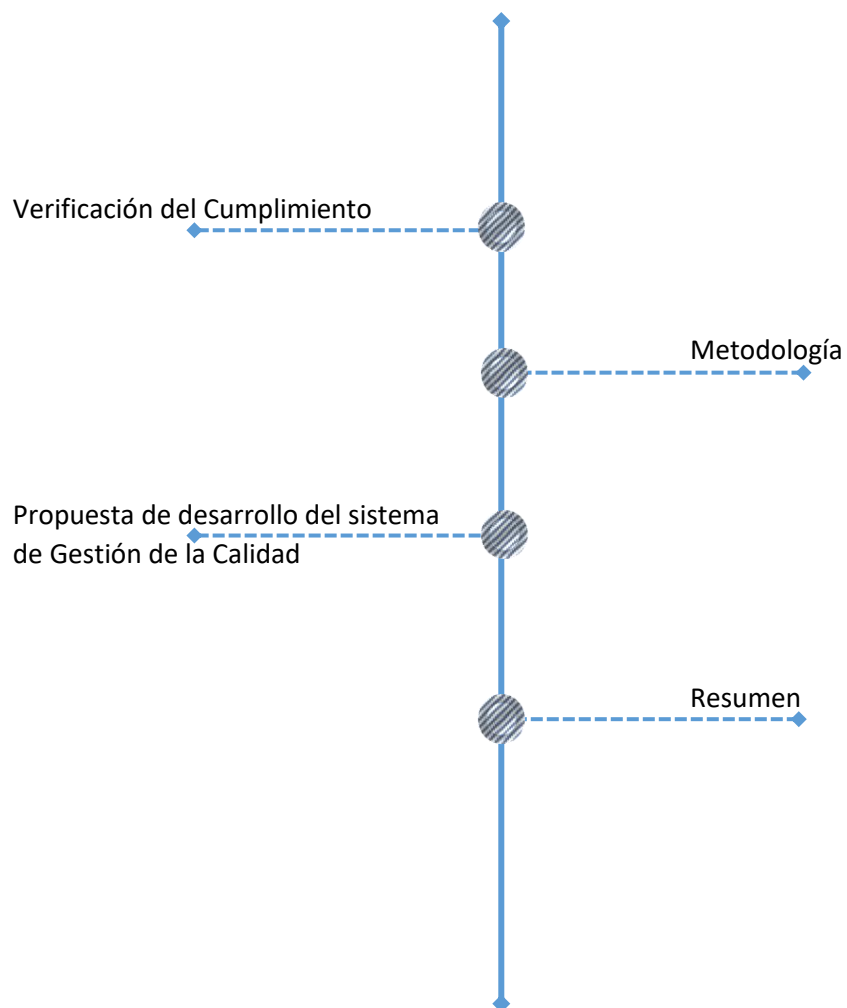
Fortalezas	+	Oportunidades	= Estrategias Ofensivas
1. Personal calificado con experiencia		1. Gestionar becas con otras instituciones para el personal	1. Fomentar el trabajo en equipo asignando tareas en grupo y no de forma individual
2. Equipo multidisciplinario		2. Gestionar incentivos financieros y no financieros	2. Considerar al personal en el plan anual de compras, destinando presupuesto para insumos que requieran.
3. Se cuenta con recursos informáticos (computadoras, plotter, scanner, impresor, etc.)		3. Oportunidades de crecimiento laboral mediante ascensos	3. Realizar actividades periódicas de convivencia para fortalecer la unidad y armonía del personal
4. Acceso a internet estable		4. Implementación de nueva tecnología	4. Desarrollar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para mejorar las condiciones físicas de las instalaciones
5. Presupuesto asignado para el depto.		5. Acceso a capacitaciones con otras instituciones públicas y/o privadas	5. Distribuir tareas de forma equitativa para no recargar a unos cuantos
6. Trabajo en equipo		6. Convenios para el desarrollo de nuevos proyectos	6. Desarrollar nuevos canales de comunicación, apoyándose de la tecnología.
7. Armonía en el entorno		7. Directrices gubernamentales enfocadas en la construcción de instalaciones deportivas	
8. Integración con otros departamentos		8. Fortalecimiento organizativo	
9. Jefatura accesible			
10. Buena comunicación			
11. Capacidad en resolución de problemas			
12. Beneficio de horas extra y viáticos			
13. Cuenta con instalaciones de oficinas asignada al departamento			

Tabla No 15. *Acciones Estratégicas*

Estrategias	=	Posibles Acciones
1. Considerar al personal en el plan anual de compras, destinando presupuesto para insumos que requieran.		1. Hacer una encuesta mediante herramientas como “Google Forms” para sondear los insumos que consideran necesarios y de esta manera priorizar uno para programar en PAC.
2. Desarrollar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para mejorar las condiciones físicas de las instalaciones		Identificar con el personal todas las deficiencias que consideran tener en las instalaciones del departamento, priorizar y programar un plan de mejoramientos o reparaciones, el cual pueda desarrollarse a largo plazo (1 o más años) para ser ejecutado por la unidad de mantenimiento.
3. Desarrollar nuevos canales de comunicación, apoyándose de la tecnología.		Implementar un tablero digital para visualizar asignaciones y avances, para conocimiento del personal en materia de rendimiento.
4. Motivar al personal a participar en las capacitaciones que surgen en diferentes temas para actualizar sus conocimientos.		Enviar notificaciones digitales (WhatsApp, email, o notificaciones en monitores con apoyo de la unidad de informática) o memorando a cada técnico para informar el inicio de capacitaciones y otorgar permisos para motivar su participación. Haciendo énfasis en que los diplomas obtenidos sumarán en sus expedientes de RRHH.
5. Explorar nuevas tecnologías energéticas para volver más eficientes las instalaciones.		Gestionar capacitaciones o estudios sobre sistemas energéticos alternativos como paneles solares para enviar al personal y poder implementarlo en los futuros diseños.
6. Formular edificaciones más sustentables de bajo mantenimiento para prolongar su vida útil y reducir los recursos en su operación		Ante el auge de la inversión en proyectos deportivos por parte del Gobierno, formular diseños de bajo mantenimiento, con el uso de materiales duraderos ante el uso público y los factores climáticos del país.
7. Realizar una planificación de compras que logre ejecutarse antes del 3er trimestre, implementando un trabajo en equipo e involucrando al personal técnico y administrativo para cumplir con el plan en forma y tiempo, evitando pérdidas de presupuesto.		Hacer participe a los técnicos desde la planificación, sondeos de mercado y elaboración de solicitudes de compra, de manera que apoyen técnicamente al personal administrativo en las especificaciones y conozcan lo ofertado por el mercado para posteriormente evaluar las ofertas y reducir el número de procesos desiertos.

<p>8. Fomentar una cultura de autoaprendizaje enfocada en que el personal se mantenga actualizado en materia normativa, implementando notificaciones de actualizaciones, evaluaciones exprés u otras dinámicas que aprovechen los recursos tecnológicos.</p>	<p>Realizar evaluaciones cortas posterior a una capacitación para comprobar el aprendizaje del personal (2 a 3 preguntas claves de 5 minutos)</p>
<p>9. Buscar alianzas con otras instituciones gubernamentales que ejecuten proyectos y puedan compartir la base de datos de proveedores de servicios para ampliar las opciones del departamento.</p>	<p>Solicitar a la autoridad superior la gestión para realizar reuniones o visitar otras instituciones que puedan proveer herramientas o información pertinente al departamento, como un listado de proveedores para invitar a los procesos de licitación.</p>
<p>10. Inculcar el sentido de la pertinencia hacia la institución en el personal</p>	<p>Realizar reuniones de convivencia fuera o dentro de las oficinas e incluir el componente de concientización hacia el personal sobre la imagen institucional, el valor agregado que aportamos y crear un vínculo entre personal e institución.</p>
<p>11. Promover un programa de incentivos por cumplimiento de metas, no necesariamente financiero</p>	<p>Reconocer el cumplimiento de metas, otorgar tardes libres, gestionar beneficios gratis con la administración para uso de piscina, gimnasio u otras instalaciones de la institución.</p>

3. Capítulo III. Formulación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Administración Pública y las Funciones del Departamento de Infraestructura



3.1. Verificación Del Cumplimiento De La Norma

Para analizar la situación actual del departamento en materia de aplicación de la Norma ISO 9001:2015, se evaluará cada capítulo a través de una matriz ponderada, determinando el nivel de cumplimiento, presentado en un gráfico, comparándolo con las ponderaciones óptimas versus su nivel de actual; con la finalidad de identificar los capítulos que requieren mayor atención para la formulación del sistema.

(Metodología retomada de la Unidad de Cumplimiento de INDES en su Sistema de Gestión antisoborno)

Tabla No 16. *Valoraciones*

SIMBOLOGÍA	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
A	Se Cumple completamente	5
B	Se Cumple parcialmente	3
C	Se Cumple con el mínimo	1

Tabla No 17. *Matriz de Requisitos de la Norma ISO 9001:2015*

No.	Requisitos	Ponderación			
		A	B	C	N/C
CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN					
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO					
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.	5			
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.			1	
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS.					
3	Se han determinado las partes interesadas pertinentes y los requisitos de estas partes para el sistema de gestión de la calidad	5			
4	Se ha realizado el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.			1	
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					

5	Se han determinado los límites y aplicabilidad del SGC, considerándose factores internos, externos, necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como también, los productos y servicios de la organización.		3		
6	Se tiene disponible y con información documentada el alcance del SGC		3		
7	Se han establecido los tipos de productos y servicios cubiertos		3		
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS					
8	Se ha establecido, implementado, mantenido y mejorando continuamente un SGC que incluya los procesos necesarios y sus interacciones, de conformidad a los requisitos de la Norma.				0
9	Se han determinado los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización considerando: entradas y salidas, secuencia e interacción; criterios y métodos; recursos necesarios y disponibilidad; responsabilidades y autoridades; riesgos y oportunidades; evaluación y mejora de los procesos.			1	
10	Se ha mantenido y conservado información documentada para apoyar sus procesos			1	
SUB TOTAL		10	9	4	
VALOR DEL CAPITULO 4		46%			
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO					
1	La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al SGC: a) asumiendo la rendición de cuentas; b) asegurando que se establezcan para el SGC la política de la calidad y los objetivos de la calidad; c) asegurando la integración de los requisitos del SGC en los procesos de negocio de la organización; d) promoviendo el uso del enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos; e) asegurando que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles; f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del SGC; g) asegurando que el SGC logre los resultados previstos; h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del SGC; i) promoviendo la mejora; j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección			1	

2	Se demuestra liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente por parte de la alta dirección a través de: determinación, comprensión y cumplimiento de los requisitos del cliente, legales y reglamentos; tratamiento de los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios; mantener el enfoque en aumentar la satisfacción del cliente		3		
5.2 POLÍTICA					
3	Se ha establecido, mantenido y revisado una política de calidad, que sea apropiada al propósito y al contexto de la organización, proporcione un marco de referencia el establecimiento de los objetivos de la calidad, compromiso de cumplir con los requisitos y compromiso de mejora continua.				0
4	Se tiene disponible y se mantiene como información documentada la política de gestión de la calidad, y ésta ha sido comunicada , entendida y aplicada, y está disponible para las partes interesadas.				0
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN					
5	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles correspondientes en el departamento por parte de la alta dirección.		3		
6	Se han asignado las responsabilidades y autoridad para: el sistema sea conforme a los requisitos de la norma, los procesos proveen las salidas previstas, se informe sobre el desempeño del SGC y oportunidades de mejora, se promueva el enfoque al cliente, asegurar la integridad del SGC e implementar cambios.			1	
SUB TOTAL			6	2	-
VALOR DEL CAPITULO 5			26.67%		
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES					
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados previstos, aumente los efectos deseables, prevenga o reduzca efectos y mejore.				0
2	El departamento ha planificado las acciones necesarias para abordar riesgos y oportunidades, y éstos han sido integrados en los procesos del SGC y evalúa la eficacia.				0

6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANEACIÓN PARA LOGRARLOS					
3	Se han establecido los objetivos del SGC para las funciones, niveles y procesos pertinentes				0
4	Los objetivos son consistentes con la política de la calidad; medibles; toman en cuenta los requisitos; son pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y aumento de la satisfacción; son objeto de seguimiento; se comunican; y se actualizan				0
5	Se tiene disponible y documentado los objetivos del SGC.				0
6	Se planifica cómo lograr los objetivos y determina: se hacer, que recurso requieren, quién es responsable, cuando se finaliza y cómo se evalúa.				0
6.3 PLANEACIÓN DE CAMBIOS					
7	Se han llevado los cambios en el SGC de manera planificada considerando el propósito, la integridad, la disponibilidad de recursos y la asignación o reasignaciones de responsabilidades				0
SUB TOTAL		-	-	-	-
VALOR DEL CAPITULO 6		0%			
7.1 RECURSOS					
1	Se han determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora del SGC			1	
2	Se ha proporcionado la gente necesaria para la implementación eficaz del SGC para la operación y control de sus procesos.				0
3	Se ha proporcionado y mantenido la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y conformidad de los productos y servicios			1	
4	Se ha proporcionado y se mantiene el ambiente social, psicológico y físico necesario para la operación de sus procesos			1	
5	Se han proporcionado los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados, asegurándose que son adecuados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición y mantienen la adecuación continua.				0
6	El departamento mantiene la información documentada como evidencia de la adecuación para el seguimiento y medición de los recursos			1	

7	Se realiza trazabilidad de las mediciones para proporcionar confianza en la validez de resultados, verificando a intervalos específicos, comparando con patrones internacionales o nacionales			1	
8	Se ha determinado la validez de los resultados de medición previos que ha sido afectada de manera adversa por equipo de medición no apto para su propósito previsto, y toma las acciones adecuadas				0
9	Se han determinado los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos			1	
10	Se han considerado sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios			1	
7.2 COMPETENCIA					
11	Se ha determinado que las personas que puedan afectar el desempeño del SGC son competentes basándose en una adecuada educación, formación y experiencia; asimismo se han adoptado las acciones necesarias para que el personal adquiera y mantenga la competencia necesaria.			1	
7.3 CONCIENCIA					
12	Se ha infundido conciencia de la política de calidad, los objetivos, su contribución a la eficacia y las implicaciones de cumplir los requisitos, en las personas que realizan el trabajo				0
7.4 COMUNICACIÓN					
13	Se ha determinado la comunicación interna y externa pertinente al SGC			1	0
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA					
14	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaz del SGC			1	0
15	Existe una metodología documentada adecuada para la creación, revisión y actualización de documentos.			1	0
16	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada del SGC, que asegure que ésta está disponible, es idónea y es resguardada adecuadamente.			1	0
17	Se tratan las actividades de distribución, acceso, recuperación, almacenamiento, preservación, control de cambios y retención.			1	0
SUB TOTAL		-	-	13	-
VALOR DEL CAPITULO 7		15%			

8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL					
1	Se planifica, implementa, revisa y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para productos y servicios mediante la determinación de requisitos, establecimiento de criterios, recursos necesarios, controles e información documentada			1	0
2	La salida de la planificación es adecuada para las operaciones de la organización			1	0
3	Se controlan los cambios planificados y se revisan las consecuencias de los cambios no previstos y se toman acciones para mitigar efectos				0
4	Se asegura que los procesos contratados externamente están controlados.		3		0
8.2 REQUISITOS PARA PRODUCTOS Y SERVICIOS					
5	Se mantiene comunicación con los clientes brindando información de productos y servicios, atención a consulta y recibiendo quejas.			1	0
6	Se han determinado los requisitos necesarios, legales o reglamentarios para productos y servicios que se ofrecen			1	0
7	se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.			1	0
8	Se verifica la capacidad de cumplimiento de los requisitos necesarios para productos y servicios ofrecidos antes de comprometerse			1	0
9	Se conserva la información de los resultados de revisión y requisitos nuevos para productos y servicio		3		0
10	Se implementa un control de cambios en los requisitos para productos y servicios.				0
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS					
11	Se han implementado un proceso de diseño y desarrollo adecuado para la producción de productos y prestación de servicios			1	0
12	Se han determinado etapas y controles para el diseño y desarrollo				0
13	Se determinan los requisitos esenciales para cada producto y servicio, considerando requisitos funcionales, información de diseño, legales y reglamentarios, normas o códigos y las consecuencias potenciales del fracaso.			1	0

14	Se conserva la información documentada sobre entradas del diseño y desarrollo.			1	0
15	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo asegurando que los resultados estén definidos, se evalúan resultados, verifican las salidas, validan productos y servicios, y se toman acciones de problemas identificados en la revisión.		3		0
16	Se verifica que las salidas cumplen con los requisitos de las entradas, son adecuados para los procesos, incluyen seguimiento, medición y especifican las características.			1	0
17	Se conserva la información documentada de las salidas del diseño y desarrollo.		3		
18	Se identifica, revisa y controla los cambios hechos durante el diseño y desarrollo		3		0
19	Se tiene información documentada de los cambios del diseño, los resultados de revisión, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir impactos.		3		
8.4 CONTROL DE PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE					
20	Se han implementado controles a los procesos, productos y servicios suministrados externamente		3		0
21	Se determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basado en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos		3		0
22	Se conservar la información documentada adecuada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones		3		0
23	Se mantiene un control para garantizar que los suministros externos no afecten la capacidad de la institución para entregar productos y servicios		3		0
24	Se realiza una adecuación de los requisitos detallados a solicitar a proveedores externos		3		0
25	Se comunica a los proveedores externos sus requisitos del depto. para los procesos, productos y servicios		3		0
8.5 PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO					
26	Se establecen condiciones controladas para la producción y prestación de servicios				0
26	Se implementan medios para identificar las salidas y su estado con respecto a los requisitos de seguimiento				0

27	Se identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.				0
28	Se implementan controles para el uso y resguardo de la propiedad de los clientes o proveedores externos, mientras se tiene en poder del departamento.				0
29	Se informa al cliente o proveedor externo ante una pérdida o daño de propiedad y se conserva la información documentada de lo ocurrido				0
30	Se preservan adecuadamente las salidas durante la producción y prestación del servicio antes de ser entregado al cliente				0
31	Se cumplen con los requisitos estipulados previamente que cubren obligaciones posteriores a la entrega de productos y servicios				0
32	Se implementa control de cambios de productos y servicios prestados, documentando información detallada referente a solicitud de cambios, fechas, autorización, revisiones				0
33	Se conserva información documentada que describe los resultados de la revisión de los cambios, la persona que autoriza y de cualquier acción necesaria				0
8.6 LIBERACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS					
34	Se han implementado procedimientos para entregas y verificación de cumplimiento de los requisitos de productos y servicios, manteniendo información documentada de la conformidad de los criterios de aceptación y trazabilidad de los encargados que autorizan				0
8.7 CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES					
35	Se han implementado procedimientos para el manejo de las salidas que no son conformes a sus requisitos identificadas antes, durante y después de la provisión de productos y servicios				0
36	Las salidas no conformes se tratan como correcciones, separación, contención, devolución o suspensión. Se informa al cliente y se obtiene autorización para su concesión.				0
37	Se mantiene información documentada de la no conformidad, acciones tomadas, concesiones otorgadas y autoridad pertinente				0
SUB TOTAL		-	36	10	
VALOR DEL CAPITULO 8		26.29%			
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN					

1	Se ha determinado qué se necesita para el seguimiento y medición; los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios				0
2	Se evalúa el desempeño y la eficacia del SGC, mantiene información documentada como evidencia				0
3	Se disponen de métodos de seguimiento y análisis del grado de cumplimiento las necesidades o satisfacción del cliente				0
4	Se analizan y evalúan los datos y la información apropiados originados por el seguimiento y la medición.				0
9.2 AUDITORÍA INTERNA					
5	Se llevan a cabo auditorías internas a intervalos planificados, que proporcionen información que el SGC cumple con los requisitos, y se implementa y mantiene eficazmente.				0
6	Se planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.				0
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN					
7	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su continua idoneidad, adecuación, eficacia y alineación con la dirección estratégica				0
8	La revisión por la dirección planificada considera el estado de las acciones de las revisiones, cambios en cuestiones internas y externas, información sobre el desempeño y eficacia del SGC				0
9	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.				0
SUB TOTAL		-	-	-	
VALOR DEL CAPITULO 9		0%			
10.1 GENERALIDADES					
1	Se determinan y seleccionan las oportunidades de mejora e implementan acciones necesarias para cumplir los requisitos del cliente			1	
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA					
2	La institución reacciona oportunamente ante las no conformidades, toma acciones para controlarlas y corregirlas, y hace frente a las consecuencias.			1	
3	Se mantiene información documentada de la evidencia de no conformidades y resultado de acciones correctivas			1	

10.3 MEJORA CONTINUA					
4	Se ha mejorado continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del SGC por parte del departamento				0
5	Se han considerado los resultados del análisis y la evaluación, la salida de la revisión para determinar necesidades u oportunidades que deben tratarse como parte de la mejora continua.				0
SUB TOTAL		-	-	2	
VALOR DEL CAPITULO 10		8%			

Tabla No 18. *Evaluación del nivel actual de cumplimiento*

CAPÍTULO		% DE IMPLEMENTACIÓN	No. DE REQUISITOS 9001:2015
4	Contexto de la organización	46%	10
5	Liderazgo	26.67%	6
6	Planificación	0%	7
7	Apoyo	15%	17
8	Operación	26.29%	37
9	Evaluación del desempeño	0%	9
10	Mejora	8%	5
TOTAL %		17.42%	88

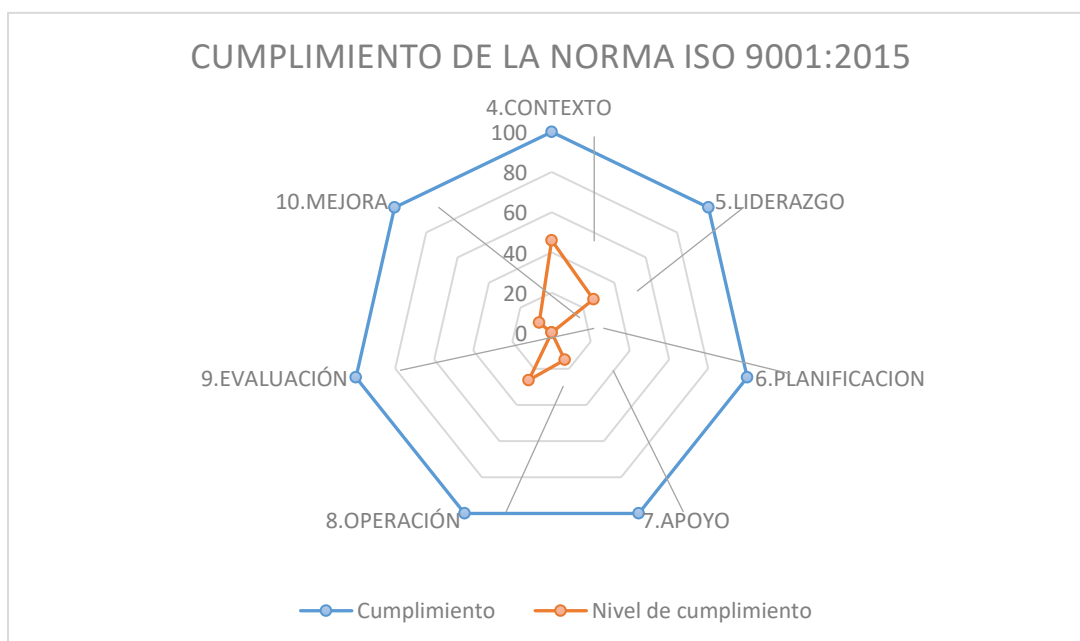
Analizando el grado de cumplimiento actual del departamento en sus operaciones es del 17.42% de un 100% que sería el cumplimiento total, las áreas que requieren mayor atención son: Planificación y Evaluación del Desempeño, esto es congruente con el análisis FODA, que arrojó como debilidad la falta de planificación.

Las áreas que presentan un mayor grado de cumplimiento son: Contexto de la organización, Liderazgo y Operación, sin embargo, su porcentaje aún es muy bajo.

Podemos interpretar que actualmente se implementan algunas acciones que, si bien no son el marco de un sistema de gestión de la calidad, existen y son una base para formular una propuesta de aplicación en el departamento, que cumpla con los requisitos de la norma.

En ese sentido, podemos ver el gráfico del grado de cumplimiento actual (17.42%) comparado con el ideal que sería el 100% la diferencia de 82.58% es el reto a cumplir en la propuesta de formulación.

Figura 36. Gráfico de nivel de cumplimiento



Fuente: Elaboración propia

3.2. Metodología

Para realizar una propuesta de formulación del SGC en el departamento se deberá interpretar, determinar las acciones necesarias para lograr el cumplimiento en cada sección de la Norma y mejorar aquellos que se cumplen parcialmente.

La metodología a implementar para la formulación será verificar en cada capítulo del 4 al 10, según sus requisitos, haciendo referencia a los documentos existentes y cuando no existan archivos, formatos u otros documentos necesarios, se crearán para dar cumplimiento.

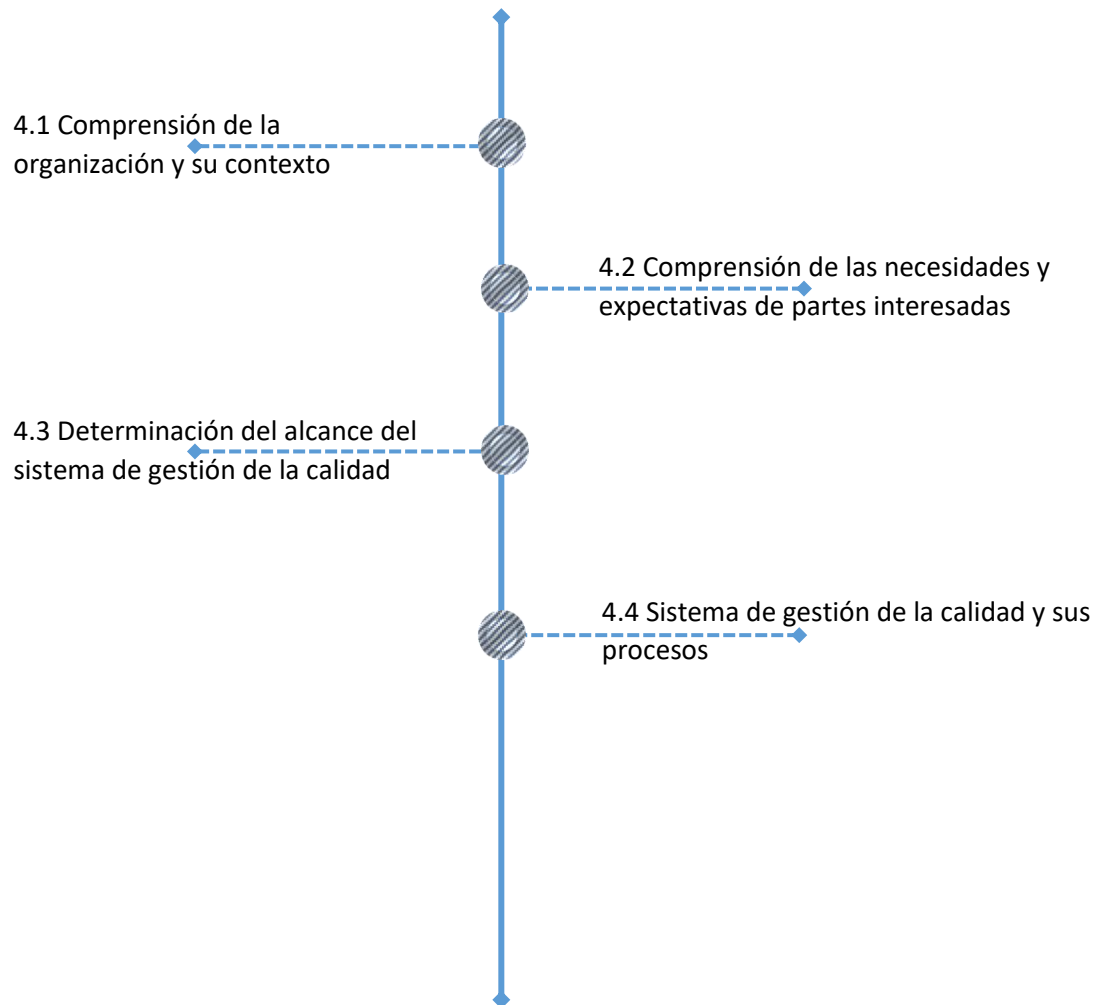
Los Capítulos del 1-3 corresponden a generalidades, referencias, términos y definiciones; no contienen requisitos, son más bien una introducción a la norma.

Considerando que cada "debe" en la norma es un requisito de cumplimiento, al igual que en la matriz de evaluación se puntea cada uno. Ejemplo:

REQUISITO	APLICACIÓN
Contenido de la norma ISO 9001:2015	Como se cumple o se pretende cumplir

3.3. Propuesta de Cumplimiento de cada Capítulo de la Norma ISO 9001:2015

3.3.1. Propuesta Capítulo 4. Contexto De La Organización



4.1 Comprensión de la organización y su contexto

REQUISITO	APLICACIÓN
La organización <u>debe</u> determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.	Ver Diagnóstico del Departamento de Infraestructura que contiene Matriz FODA Capítulo II, pág. 67. También se cuenta con un Plan Estratégico Institucional visible en Portal de Transparencia.
La organización <u>debe</u> realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.	Actualmente no existe seguimiento, por lo que se propone elaborar un Plan Estratégico del Departamento a partir del Diagnóstico y un Plan Operativo Anual para realizar el seguimiento trimestral. Ver pág. 131/132.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de partes interesadas

REQUISITO	APLICACIÓN
La organización <u>debe</u> determinar: a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad; b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.	Para dicho requisito se elaboró Matriz de Partes Interesadas Pertinentes al Departamento en Capítulo II, pág. 68 Los mecanismos recomendados para determinar los requisitos serán encuestas virtuales, para ello se propone diseñar formatos según las partes pertinentes.
La organización <u>debe</u> realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.	Para dar un debido seguimiento se deberá actualizar anualmente, para su registro y se propone emitir un memorando de remisión de actualización de Matriz de Partes Interesadas a la Unidad de Planificación Institucional.

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

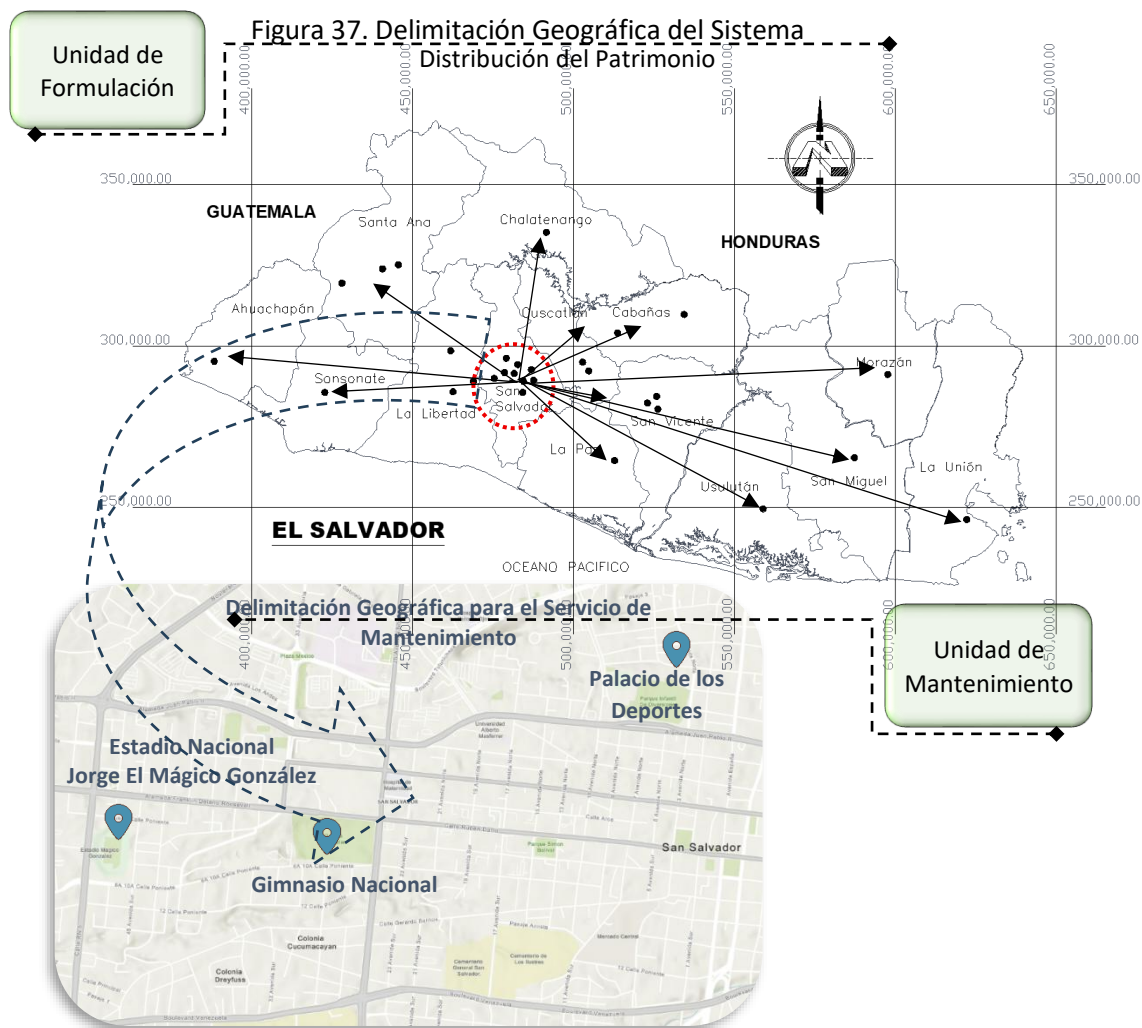
REQUISITO	APLICACIÓN
La organización <u>debe</u> determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.	El sistema de Gestión de Calidad se limitará a las funciones de la Unidad de Mantenimiento y Formulación de Proyectos, tomando en consideración el Mapa de Procesos de INDES, que identifica únicamente los macroprocesos de dichas unidades. Así mismo se limitará geográficamente el alcance de Mantenimiento

El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada.

Se elaborará una guía de servicios del departamento para compartir con las partes interesadas. Ver pág. 129/130.

El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.

Los alcances se limitarán a los procesos de mantenimiento e inversión pública. El primero, tendrá un límite físico inicial, se cubrirán únicamente los servicios que puede ofrecer con su capacidad instalada actual y su cobertura se limitará a 3 instalaciones. Así mismo se propone una planificación a 5 años para ampliar la cobertura geográfica de las instalaciones. En la inversión pública, se tendrá un alcance a nivel nacional, con la limitante presupuestaria autorizada por el Ministerio de Hacienda, en ese sentido únicamente se programarán 2 proyectos al año.



Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

El departamento de Infraestructura tiene como objetivo formular los proyectos de construcción y remodelación de la infraestructura deportiva e institucional a nivel nacional y realizar la supervisión durante la ejecución de los mismos. Sin embargo, también presta servicios de mantenimiento. En ese sentido los productos y servicios que abarcara el SGC, son los que brinda a través de la Unidad de Formulación y Unidad de Mantenimiento, según detalle

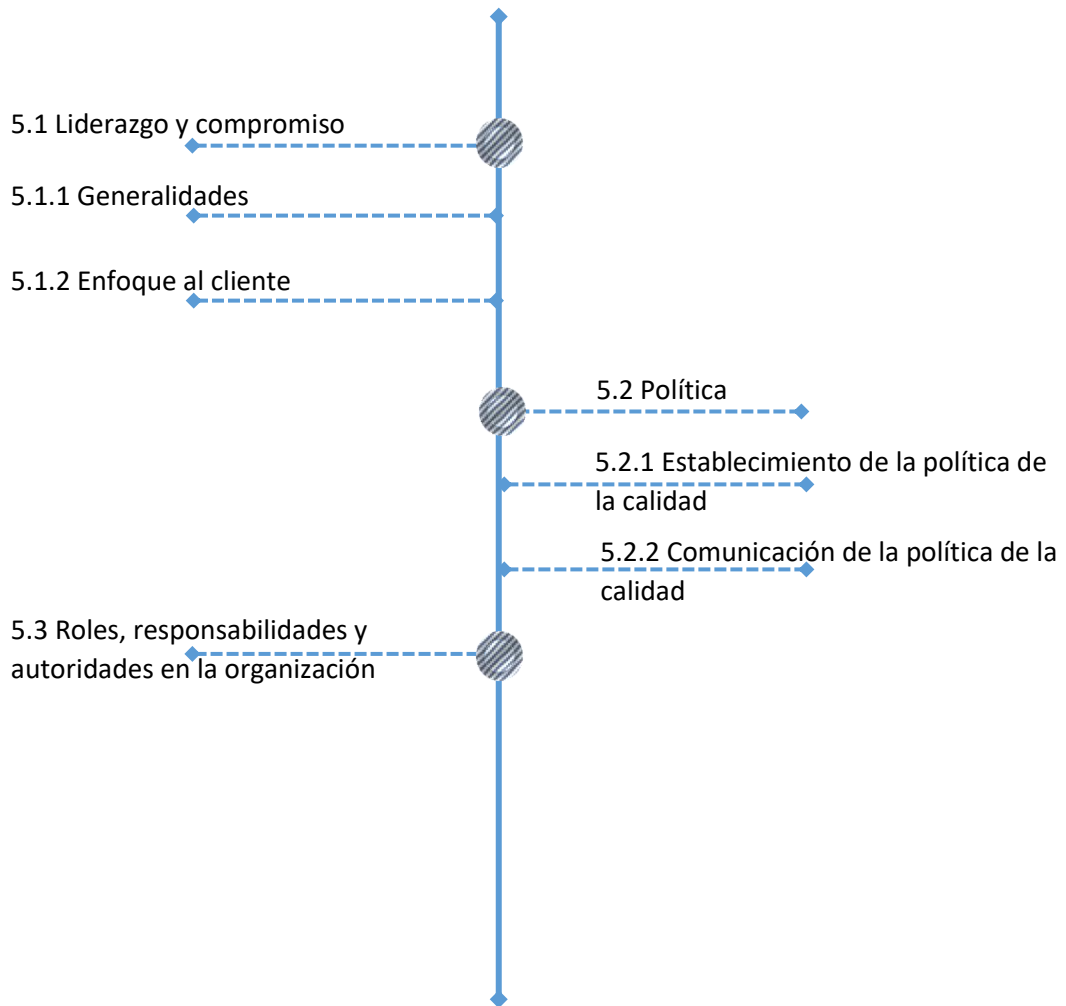
Tabla No 19. *Productos y/o servicios por procesos*

UNIDAD	PROCESO	PRODUCTO Y/O SERVICIO
UNIDAD DE MANTENIMIENTO	Mantenimiento Preventivo	Cubiertas de techo (sellado de pines y tornillos, impermeabilización, limpieza de hojas)
		Equipos de aire Acondicionado (limpieza y revisión del sistema)
		Aplicación de pintura en estructuras de concreto, metal, tablaroca, remarcación de señalización (anticorrosiva, esmalte, agua, impermeabilizante)
		Aplicación de sellador (selladores de paredes, pisos, puertas ventanas, losas, madera, grifería, etc.)
	Mantenimiento Correctivo	Cambio de artefactos y accesorios (tubería PCV, grifos, chorros, válvulas, resumideros, parrillas.
		Cambio de Puertas/ ventanas/ divisiones/pisos /enchapes / cielo falso etc.
		Reparación de techos / canales / bajadas
		Cambio de luminarias, tomacorriente, cableado eléctrico, térmicos, cajas, accesorios, etc.
		Construcción de elementos de concreto
		Instalaciones eléctricas básicas
		Instalaciones hidráulicas básicas (Instalaciones hidráulicas básicas (grifos, resumideros, desagües, duchas, sifones, válvulas, inodoros, lavamanos, fregaderos
		Instalación de estructuras metálicas (Puertas, barandales, defensas)
	Instalación de equipos eléctricos y electrónicos.	
	UNIDAD DE FORMULACIÓN	Inversión pública
Carpetas Técnicas		
Supervisión de Proyectos		
Inspecciones a nivel nacional		
Obras de Infraestructura		
Soporte técnico		Dictamen técnico
	Apoyo técnico a otras unidades/federaciones/instalaciones/instituciones	

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

REQUISITO	APLICACIÓN
La organización <u>debe</u> establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.	Para su cumplimiento se identifica, mapea y elabora un Mapa de Macroprocesos del Departamento. Ver pág. 134.
La organización <u>debe</u> determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización	Para determinar los procesos, se recomienda basarse en el Mapa de Macroprocesos de la Institución, el cual plantea la Infraestructura Deportiva como un proceso misional. En ese sentido se recomienda centrarse en los misionales del Departamento. Ver pág. 134.
La organización <u>debe</u> determinar, entradas, salidas, secuencias, interacción, criterios y métodos; recursos, responsabilidades, riesgos y oportunidades	Para su cumplimiento se propone realizar un levantamiento mediante fichas, las cuales recopilen la información necesaria y requerida por el SGC. Ver pág. 135/175
En la medida en que sea necesario, la organización <u>debe:</u> mantener información documentada y conservar la información documentada	Con las fichas de levantamiento se propone formular un Manual de Procedimientos del Departamento

3.3.2. Propuesta Capítulo 5. Liderazgo



5.1 Liderazgo y Compromiso

REQUISITO	APLICACIÓN
<p>La alta dirección <u>debe</u> demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad: asumiendo la rendición de cuentas, estableciendo la política de la calidad y objetivos, integración de los requisitos en los procesos</p>	<p>La alta dirección del Departamento demuestra compromiso brindando recursos para la formulación del sistema, capacitación y da seguimiento mediante informes trimestrales. Se recomienda incorporar acciones en el Plan Operativo Anual como el Plan de Capacitaciones (7.3) y un Programa de Fortalecimiento del Departamento en Norma ISO 9001:2015. Ver pág. 177. Proyectar fondos en el Plan Anual de Compras o realizar gestiones internas con otras unidades. Como respaldo adicional se deberá solicitar un acuerdo de Comité Directivo autorizando la implementación del SGC. Ver pág. 179</p>
<p>La alta dirección <u>debe</u> demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que: a) se determinan, se comprenden y cumplen los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios; se tratan los riesgos y oportunidades; enfoque en aumentar la satisfacción del cliente.</p>	<p>Los requisitos se establecen en el apartado 4.4, los cuales consideran entradas de los clientes y salidas a satisfacción. Consultar fichas de procedimientos del Departamento. Ver pág. 135/175. Además, se propone establecer una matriz de riesgos a desarrollar en el apartado 6.1.</p>

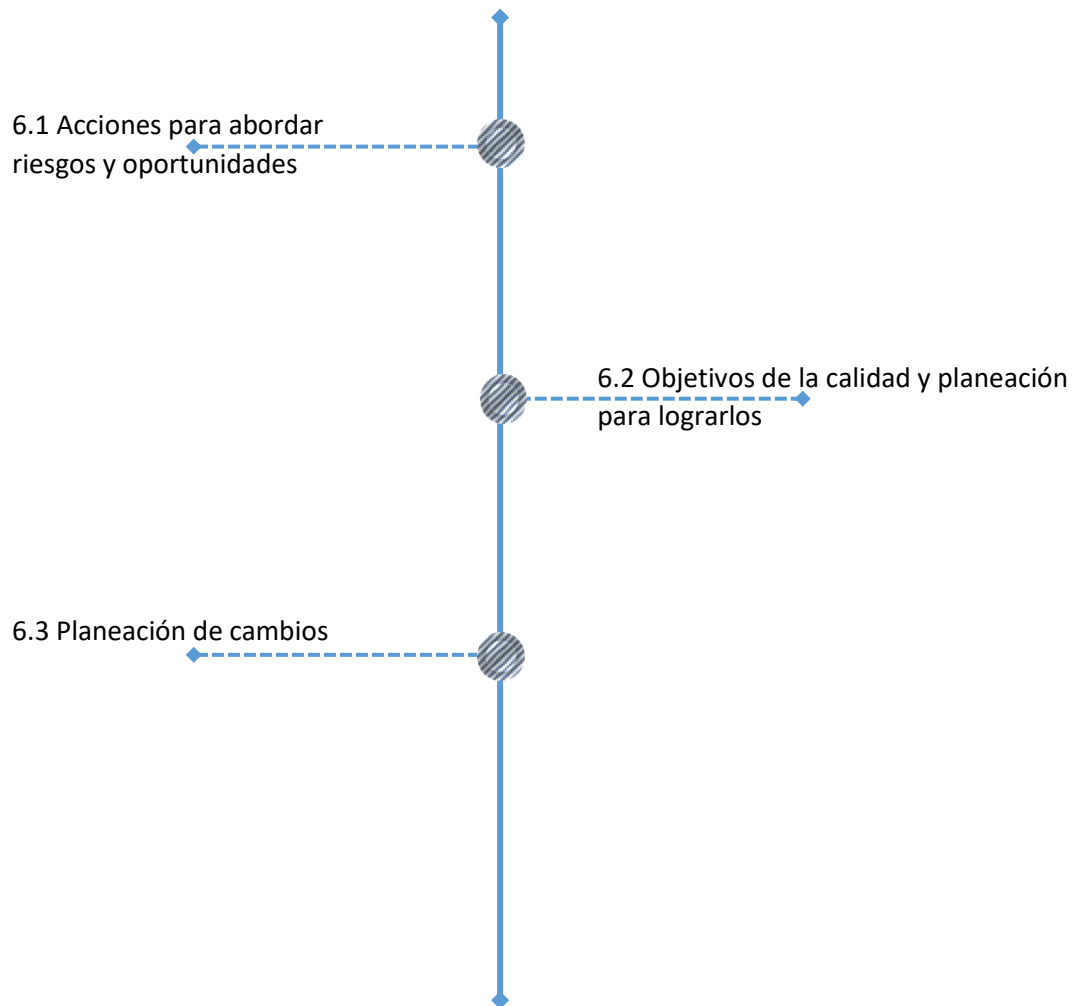
5.2 Política

REQUISITO	APLICACIÓN
<p>La alta dirección <u>debe</u> establecer, implementar y mantener una política de la calidad que: a) sea apropiada al propósito y al contexto de la organización y apoya su dirección estratégica; b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad; c) incluya el compromiso de cumplir los requisitos aplicables; d) incluya el compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>Actualmente no existe una Política de Calidad en el Departamento, por lo que se propone el establecimiento de una política alineada a los objetivos estratégicos de la institución. Ver pág. 180. Al implementar el sistema se debe someter la política a aprobación del comité directivo quien extiende un acuerdo que respalda dicha política. Ver pág. 181.</p>
<p>La política de la calidad <u>debe</u>: a) estar disponible y mantenerse como información documentada; b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización; c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.</p>	<p>Se propone la creación de Afiches Informativos para difundir y comunicar visualmente a todas las partes interesadas pertinentes, mismo que pueden estar visibles en oficinas, talleres de mantenimiento y otras instalaciones.</p>

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

REQUISITO	APLICACIÓN
<p>La alta dirección <u>debe</u> asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización.</p>	<p>Mediante el levantamiento de los procesos se identificaron los dueños de los procesos y los actores involucrados, Ver Ficha de Procesos pág. 135/175. Esto se comunica a través de un Manual de Procedimientos</p>
<p>La alta dirección <u>debe</u> asignar la responsabilidad y autoridad para: asegurarse de que el SGC es conforme con los requisitos de esta Norma, los procesos están dando las salidas previstas, informar sobre el desempeño y sobre las oportunidades de mejora, se promueva el enfoque al cliente, la integridad del SGC se mantiene ante los cambios.</p>	<p>El Departamento no cuenta con una unidad administrativa específica para el manejo o futura implementación y operación de un SGC, en ese sentido se propone la contratación de un encargado del sistema como Técnico de Calidad y la conformación de un equipo nombrado mediante acuerdo de comité directivo, pudiendo conformarse por los mismos empleados del departamento (3) paralelo a sus funciones podrían apoyar al seguimiento en su funcionamiento.</p>

3.3.3. Propuesta Capítulo 6. Planificación



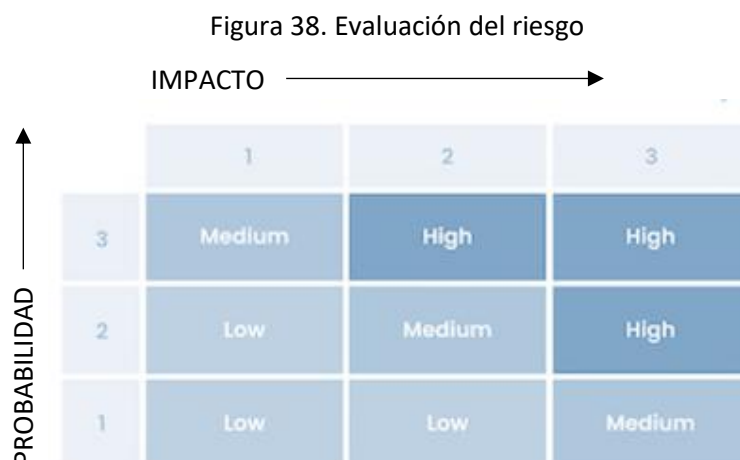
6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

REQUISITO	APLICACIÓN
Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización <u>debe</u> considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar	Se elaboró diagnóstico del departamento para conocer el contexto (capítulo II, pág.33.) y la matriz de partes interesadas pertinentes Ver pág. 126/128. Basado en dicha información se debe elaborar una matriz de evaluación de riesgo asociados a los procesos que abarca este SGC. Ver pág.183/184.
La organización <u>debe</u> planificar: a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades; b) la manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos y evaluar la eficacia de estas acciones.	Mediante la creación de la matriz de evaluación de riesgos se deben plantear acciones para mitigar, reducir o eliminar el riesgo inherente. Además, se recomienda la implementación de una carta compromiso del cumplimiento del SGC por parte de los miembros del Departamento. Ver pág. 185.

Creación de una Matriz de Evaluación de Riesgos

Basado en los procesos identificados en el apartado 4.3, las partes interesadas en el 4.2, se identifican riesgos inherentes asociados a cada proceso.

Posteriormente se analizan y evalúan a través de la probabilidad y el impacto que pueden causar si ocurriera el evento.



Una vez ponderado el riesgo se deberán proponer medidas de acción para mitigar, reducir o eliminar los riesgos. Para el seguimiento se deberá verificar la efectividad de las medidas implementadas y si existiere un riesgo residual, deberá proponerse un plan de acción.

6.2. Objetivos de la calidad y planeación para lograrlos

REQUISITO	APLICACIÓN
<p>La organización <u>debe</u> establecer los objetivos de la calidad para las funciones, niveles y procesos pertinentes necesarios para el sistema de gestión de la calidad</p> <p>Los objetivos de la calidad <u>deben</u>: ser consistentes con la política de la calidad, medibles, considerar los requisitos aplicables, pertinente a los productos y servicios, dar seguimiento, comunicarse y actualizarse.</p>	<p>Al no contar con una política de calidad, tampoco se han fijado objetivos, se establecerán basados en la política establecida en el apartado 5.2 y los objetivos estratégicos de la institución, los cuales pueden corroborarse en el Plan Operativo Anual 2025.</p> <p>https://www.transparencia.gob.sv/documentos/2-5 Ver pág. 186.</p>
<p>La organización <u>debe</u> mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.</p>	<p>Se recomienda la creación de afiches de los objetivos al igual que la política, mantenerlos visibles en puntos estratégicos en las instalaciones donde opera el departamento y donde existe mayor afluencia de partes interesadas</p>
<p>Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización <u>debe</u> determinar: qué se hará; qué recursos se requieren; quién será responsable; cuándo se finalizará; cómo se evaluarán los resultados.</p>	<p>Se propone la creación de un Plan de Acción para el cumplimiento de los objetivos. Ver Pág. 187.</p>

Figura 39. Pilares y Objetivos Estratégicos INDES



Fuente: Instituto Nacional de los Deportes, Plan Operativo Anual 2025

6.3. Planeación de cambios

REQUISITO

Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada

La organización debe considerar: a) el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales; b) la integridad del sistema de gestión de la calidad; c) la disponibilidad de recursos; d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

APLICACIÓN

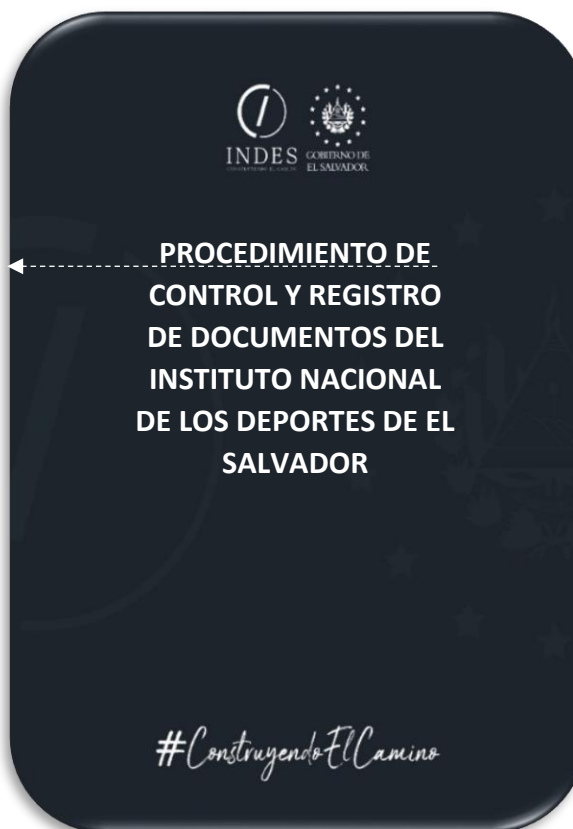
Los cambios se deben evaluar basados en el rendimiento y efectividad del SGC, esto se podrá medir en los Informes de seguimiento trimestral y anual. Ver pág. 188.

Además, actualmente la Institución cuenta con un “Procedimiento de control y registro de documentos del Instituto Nacional de los Deportes” en sintonía con él, se aplicará en la creación o modificación de formatos necesarios para el Departamento y el SGC.

Cada formato creado o modificación se gestionará mediante el procedimiento establecido por la unidad de planificación de INDES, será revisado y aprobado por la autoridad antes de ser implementado en el Departamento, una vez aprobado se emite un acuerdo de comité como respaldo.

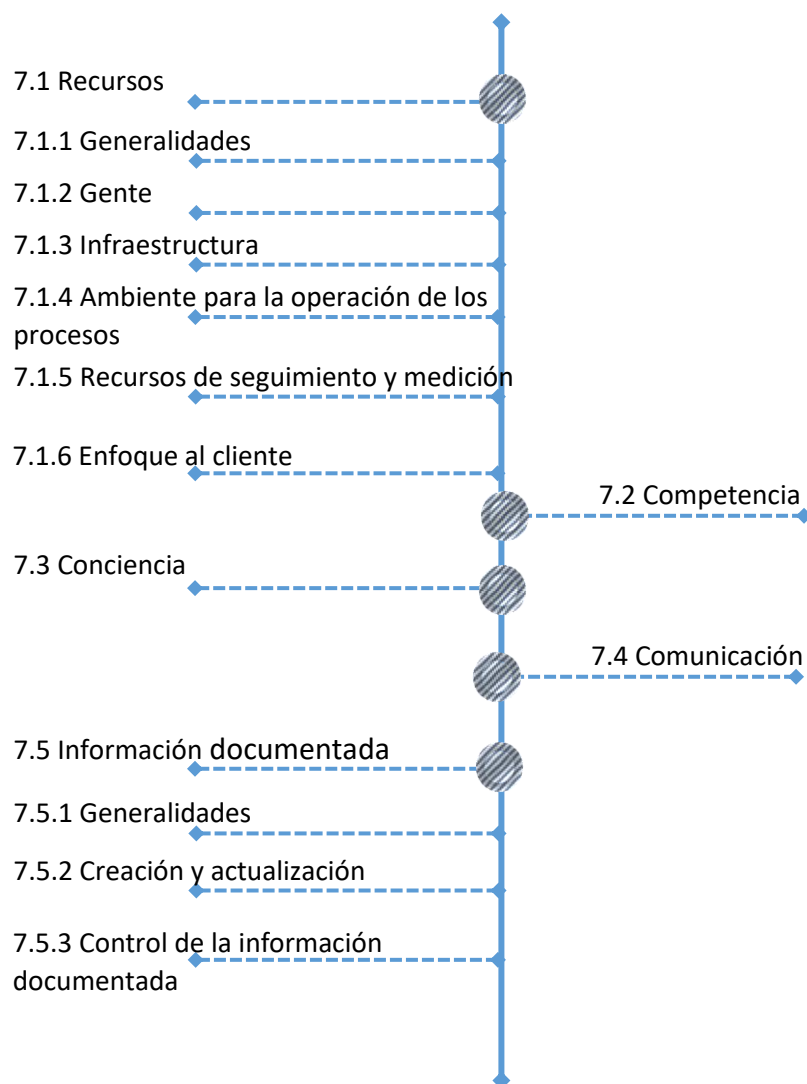
Figura 40. Procedimiento Autorizado

Procedimiento de Control de Documentos y Registros de Documentos del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador		
Paso	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Elaborar o modificar o declarar de obsoleto uno o varios documentos, remitiendo la solicitud correspondiente en el formato establecido, asegurándose adjuntar los documentos relacionados a la Unidad de Planificación, quien gestionará el proceso de aprobación, modificación u obsolescencia.	Área funcional solicitante (Toda unidad o gerencia de INDES)
2	Se brindará asistencia técnica de revisión del documento velando porque que cumpla los requisitos técnicos de un documento, dependiente de su objetivo y alcance.	Unidad de Planificación
3	En caso de que el documento sea normativo o relacione legislación aplicable, la Unidad de Planificación la enviará previamente a revisión y visto bueno de la Gerencia Legal, y se le notificará de tal acción a la Unidad de Cumplimiento.	Unidad de Planificación
4	Al tener la revisión técnica de la Unidad de Planificación y revisión por parte de la Gerencia Legal (si amerita), se procederá a enviar a el Área funcional solicitante (Toda unidad o gerencia de INDES), quien remitirá a Secretaría de Comité Directivo, para su revisión si fuera procedente e incorporación en agenda.	Unidad de Planificación
5	Se presentará el documento revisado ante Comité Directivo de INDES para su aprobación.	Área funcional solicitante (Toda unidad o gerencia de INDES)
6	El Documento aprobado con el acuerdo respectivo será remitido a la Unidad de Planificación, para su registro en el Listado Maestro de Documentos.	Secretaría de Comité Directivo del INDES
7	Recibido el documento aprobado con su acuerdo de Comité Directivo de INDES, se procederá a subir al Listado Maestro con su código y su respectiva versión, y en caso de la declaración de obsolescencia, sustitución o eliminación, se realizará su debida baja en el Listado Maestro.	Unidad de Planificación
8	Se procederá a enviar los documentos a las áreas correspondientes para su publicación y conocimientos de las partes involucradas.	Unidad de Planificación Unidad de Cumplimiento Unidad de Acceso e Información Pública
9	Publicar (alojar) el documento (PDF), con una copia contralada para la área Funcional solicitante.	Unidad de Planificación
10	Notificación de la disponibilidad del documento (publicado en sitio web) de INDES.	Unidad de Acceso e Información Pública
11	Actualizar el listado maestro de documentos, se trata de un registro que actualiza la información del control de cambios de las versiones finales de los documentos.	Unidad de Planificación
12	Resguardar los documentos nuevos en formato PDF, procediendo así: a) Documentos Vigentes por área Funcional b) Documentos Obsoletos por área funcional	Unidad de Planificación



Fuente: Instituto Nacional de los Deportes, Portal de Transparencia

3.3.4. Propuesta Capítulo 7. Apoyo



7.1 Recursos

REQUISITO	APLICACIÓN
<p>La organización <u>debe</u> determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>El Departamento posee recursos asignados detallado en el Capítulo II, Diagnóstico del Departamento, Recursos, pág. 39. En ese sentido pueden asignarse los recursos para el funcionamiento del sistema.</p>
<p>La organización <u>debe</u> considerar: las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes; qué se necesita obtener de los proveedores externos.</p>	<p>Mediante el diagnóstico del departamento se tiene claridad de la cantidad de recursos internos y la capacidad instalada, así mismo la falta de control y documentación de algunas operaciones que deben construirse. En ese sentido se limita el alcance del SGC en el apartado 4.3</p>
<p>La organización <u>debe</u> determinar y proporcionar la gente necesaria para la implementación eficaz de su SGC y para la operación y control de sus procesos.</p>	<p>El Departamento cuenta con una estructura organizativa y personal calificado; sin embargo, en el apartado 5.3 se propone la contratación de un Técnico de Calidad encargado del SGC y conformación de un equipo para la implementación y manejo del sistema; en ese sentido se recomienda capacitar en materia de Norma ISO 9001:2015 a dicho equipo. Ver pág. 177.</p>
<p>La organización <u>debe</u> determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.</p>	<p>El departamento cuenta con infraestructura propia, la cual se detalla en el Capítulo I, Diagnóstico del Departamento, Recursos, pág. 39. Sin embargo, se deberá evaluar anualmente, reforzar la capacidad instalada con miras al incremento de la cobertura del sistema y hacer los ajustes necesarios.</p>
<p>La organización <u>debe</u> determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.</p>	<p>Para determinar la percepción del ambiente en el departamento se desarrolló un análisis FODA en el Capítulo I, pág. 67. Basado en ello se desarrollaron estrategias y acciones para mejorar las condiciones. Para garantizar su continuidad se deberá actualizar anualmente el FODA participativo e incluir acciones en los planes anuales enfocados en mejora continua del ambiente. Ver pág. 77.</p>
<p>La organización <u>debe</u> determinar y proporcionar los recursos necesarios para</p>	<p>Actualmente existen pocos controles y seguimiento o medición, solo algunos</p>

asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando el seguimiento o la medición se utilizan para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.

indicadores generados por la unidad de planificación institucional.

Se propone la creación de formatos internos de control, registro, encuesta de satisfacción de partes interesadas beneficiadas con los productos y servicios, entre otros, que en la medida de su implementación se crean necesarios.

La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados: son adecuados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizados; se mantienen para asegurarse de la adecuación continua para su propósito.

Los recursos documentales que requiere el Departamento deben diseñarse enfocadas en el control y seguimiento de las actividades que desarrolla mantenimiento y formulación de proyectos indicadas en el apartado 4.4. Enfocado en la mejora continua podrán aprovecharse los recursos tecnológicos para nuevas herramientas de control como la creación de una base de datos digital (ver pág. 193) y de ser necesario formar capacidades en el recurso humano para su implementación.

La organización debe conservar la información documentada adecuada como evidencia de la adecuación para el propósito del seguimiento y medición de los recursos.

Los formatos de fichas, hojas de control, informe, guía, instructivo, encuesta, etc. deberán conservarse como registro, en caso de consultas o rendición de cuentas. Cada proceso mantiene archivos físicos donde se anexa cada documento referente al servicio brindado, se deberán adicionar los nuevos controles propuestos en cada carpeta de archivo.

La trazabilidad de las mediciones como parte esencial de proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe: Calibrarse o verificarse periódicamente, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación; identificarse para determinar su estado; protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.

Los instrumentos de control y registro de datos permitirán la trazabilidad de las operaciones cuando se requiera evaluar o medir los resultados del funcionamiento del departamento. Ver pág. 194.

La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su

Los instrumentos de control como formatos o bases de datos diseñados para las operaciones del departamento, podrán reformarse cuando no provea los resultados correctos, cada instrumento está sujeto a

propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.

cambios a favor de la mejora continua. Cabe mencionar que los cambios serán registrados por la Unidad de Planificación, como indica el procedimiento. Ver figura 40.

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

El Departamento cuenta con una planta de personal con vasta experiencia (6 a 15 años) en la administración pública, además actualmente se trabaja en la construcción de un manual de procedimientos, el cual concentrará información básica que transmitirá los conocimientos.

Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la extensión necesaria.

Mediante el Manual de Procedimientos se tendrá una guía para las operaciones y será de carácter público en el Portal de Transparencia. (manual institucional en creación)

Cuando se tratan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.

Se deberán actualizar las fichas de procesos cuando surjan cambios en la normativa (leyes, reglamentos, lineamientos)
Se deberán gestionar las capacitaciones necesarias antes estos cambios para actualizar los conocimientos. Incluir en Programa de Fortalecimiento. Ver pág. 177

7.2 Competencia

REQUISITO

La organización debe: determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del SGC; asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia adecuadas; cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas; conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia.

APLICACIÓN


La institución cuenta con un Manual de Descripción de Puestos, con un apartado para el Departamento de Infraestructura, se recomienda revisar y actualizar para garantizar que las capacidades son las necesarias para el SGC. Ver pág. 195
Además, se recomienda gestionar la capacitación de todos y obtener las acreditaciones del personal, robusteciendo sus conocimientos y su perfil profesional. Así mismo se deberá incluir en el manual de descripción de puestos el conocimiento en materia de la norma ISO 9001

Manual de Descripción de Puestos INDES

El documento que respalda las competencias del personal será el Manual, elaborado por la Unidad de Planificación de INDES, retroalimentado por el Departamento de Infraestructura, este puede ser consultado en el Portal de Transparencia <https://www.transparencia.gob.sv/documentos/2-3> o solicitarse a través del Oficial de Acceso a la Información.

Para efectos de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se recomienda evaluar que los puestos descritos son los necesarios para su operación, que las funciones descritas son coherentes con el puesto y que las capacidades requeridas por el personal se cumplen a través de la actualización del expediente del personal; este último requiere el apoyo del Departamento de Talento Humano.

Figura 41. Portada y contenido del Manual de Descripción de Puestos



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
DE APROBACIÓN:	IND-GAE-MI-002-2021	N.º VERSIÓN:	SECCION 2
16 de junio del 2021		1	
	Administrador del Complejo de Deportes Acuáticos* El Polvorín* (Puesto tipo)		Complejo de Deportes Acuáticos Ex Polvorín
	Auxiliar de servicios generales (Puesto tipo)		
	Colector (Puesto tipo)		
	Administrador de Villa CARI (Puesto tipo)		
	Asistente Administrativo (Puesto tipo)		
	Orientador		
	Auxiliar de servicios generales (Puesto tipo)		Albergue Centro americanos Villa CARI
	Auxiliar de Mantenimiento (Puesto tipo)		
	Recamarera (Puesto tipo)		
	Encargada de Cocina (Puesto tipo)		
	Auxiliar de cocina (Puesto tipo)		
	Motorista / Mensajero (Puesto tipo)		
	Administrador de Hotel INDES		
	Asistente Administrativo (Puesto tipo)		Hotel Polideportivo
	Encargado de gimnasio (Puesto tipo)		
	Auxiliar de servicios generales (Puesto tipo)		
	Auxiliar de Mantenimiento (Puesto tipo)		
	Motorista / Mensajero (Puesto tipo)		
	Jardinero (Puesto tipo)		
	Recamarera (Puesto tipo)		
	Encargada de Cocina (Puesto tipo)		
	Auxiliar de cocina (Puesto tipo)		
PT-16	Colector (Puesto tipo)		
AI-02	Instructor de natación		
PT-04	Administrador de Instalación Las Delicias (Puesto tipo)		Estadio Nacional Las delicias
PT-06	Auxiliar de servicios generales (Puesto tipo)		
PT-04	Administrador de Instalación Chalatenango (Puesto tipo)		Instalación Chalatenango
PT-06	Auxiliar de servicios generales (Puesto tipo)		
PT-04	Administrador de Instalación Santa Ana (Puesto tipo)		Instalación Santa Ana
PT-06	Auxiliar de servicios generales (Puesto tipo)		
PT-04	Administrador de Instalación Sonsonate (Puesto tipo)		Instalación Sonsonate
PT-06	Auxiliar de servicios generales (Puesto tipo)		
PT-04	Administrador de Instalación San Vicente (Puesto tipo)		Instalación San Vicente
PT-06	Auxiliar de servicios generales (Puesto tipo)		
PT-04	Administrador de Instalación Cabañas (Puesto tipo)		Instalación Cabañas
PT-06	Auxiliar de servicios generales (Puesto tipo)		
PT-04	Administrador de Instalación San Miguel (Puesto tipo)		Instalación San Miguel
PT-06	Auxiliar de servicios generales (Puesto tipo)		
PT-04	Administrador de Instalación La Unión (Puesto tipo)		Instalación La Unión
PT-06	Auxiliar de servicios generales (Puesto tipo)		
DI-01	Jefe del Departamento de Infraestructura		Departamento Infraestructura
PT-01	Asistente Administrativo (Puesto tipo)		
UM-01	Jefe de Mantenimiento		
PT-01	Asistente Administrativo (Puesto tipo)		
PT-07	Auxiliar de Mantenimiento (Puesto tipo)		Unidad de Mantenimiento
PT-15	Jardinero (Puesto tipo)		
UM-02	Técnico de Sistemas Eléctricos y Equipo Electrónicos		
UM-03	Técnico de Aire Acondicionado y Telefonía		
UM-04	Electricista		
UF-01	Jefe de Formulación de Proyectos		Unidad de Formulación de Proyectos
UF-02	Supervisor de Proyectos		
UF-03	Dibulante		
UF-04	Ingeniero estructural		
UF-05	Técnico de Infraestructura		

Fuente: Portal de Transparencia, 2021, INDES.

7.3 Conciencia

REQUISITO	APLICACIÓN
La organización <u>debe</u> asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización son conscientes de: la política de la calidad; los objetivos de la calidad pertinentes; su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño; las implicaciones de no cumplir los requisitos del sistema de gestión de la calidad.	Para el cumplimiento del requisito se propone realizar campañas de sensibilización periódicas para el personal, para ello se propone un Plan de Capacitaciones. Ver pág. 198. También se proponen herramientas gráficas como infografías.

Figura 42. Esquema de concientización del personal



Fuente: elaboración propia

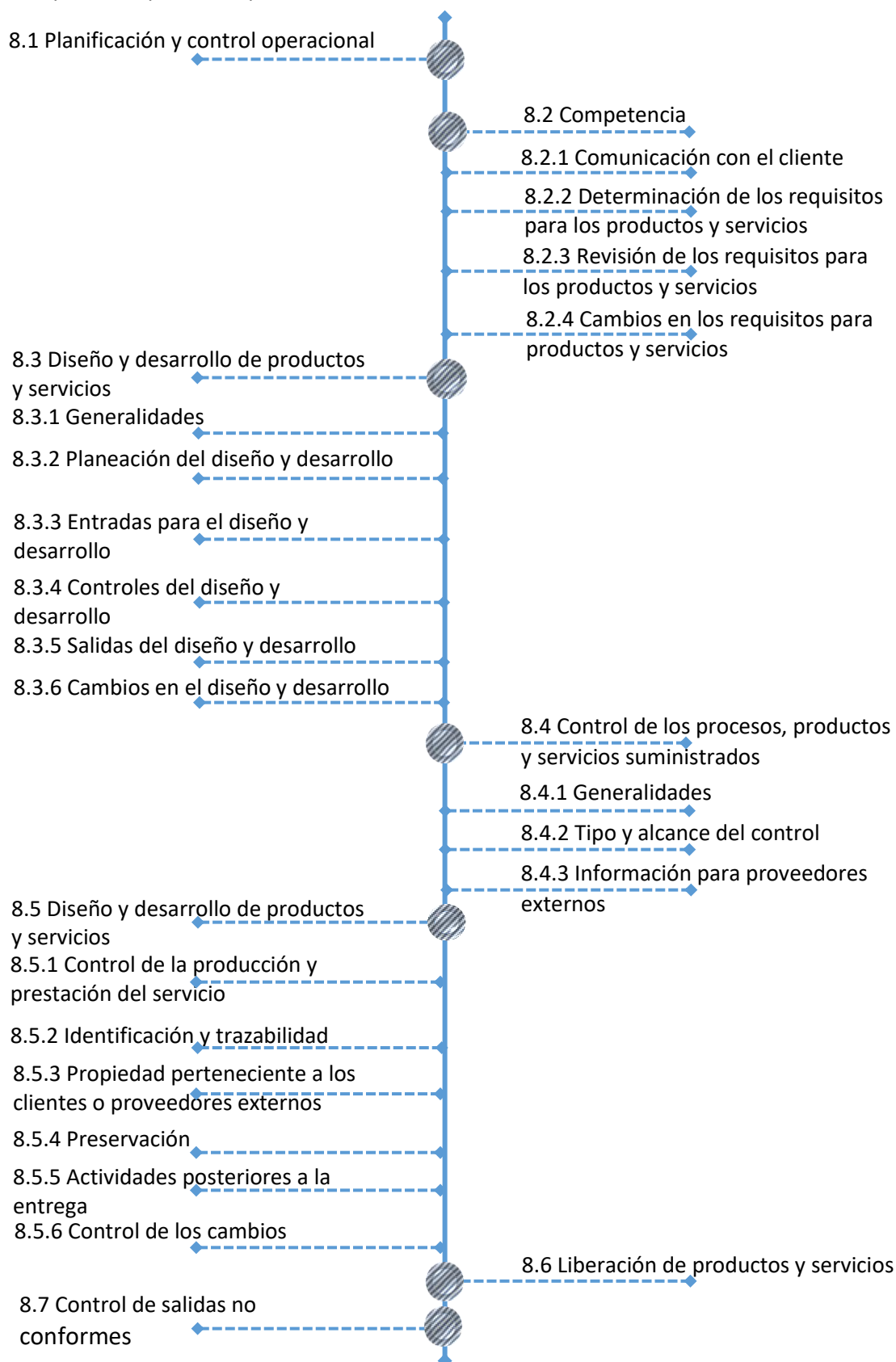
7.4 Comunicación

REQUISITO	APLICACIÓN
La organización <u>debe</u> determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes para el sistema de gestión de calidad incluyendo: en qué se va a comunicar; cuándo se va a comunicar; con quién se va a comunicar; cómo se va a comunicar; quién comunica.	Se propone elaborar una matriz de comunicación, para definir los puntos del requisito y los medios para comunicarlos. Ver pág. 200.

7.5 Información Documentada

REQUISITO	APLICACIÓN
<p>El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir: la información documentada requerida por esta Norma Internacional; la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>Se considera como información documentada: Manuales, Procedimientos, Formatos, Matrices, Perfiles, Carpetas, Solicitudes, Acuerdos, Contratos, informes, etc. ver cuadro de documentación requerida. Pág. 202/204.</p>
<p>Cuando se crea y actualiza información documentada, la organización <u>debe</u> asegurarse de que lo siguiente sea apropiado: la identificación y descripción; el formato y sus medios de soporte; la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación.</p>	<p>Actualmente la Institución cuenta con un “Procedimiento de control y registro de documentos del Instituto Nacional de los Deportes” el cual es aplicable al departamento y garantiza el control ante cambios en la documentación. En ese sentido el Departamento se apega a dicho procedimiento Ver pág. 189.</p>
<p>La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se <u>debe</u> controlar para asegurarse de que: esté disponible y adecuada para su uso, dónde y cuándo se necesite; esté protegida adecuadamente</p>	<p>Cada unidad en el departamento maneja su propia información documentada, por lo que su almacenamiento y distribución se asignará al personal administrativo de cada unidad (asistentes) para su resguardo y cuando se requiera se podrá solicitar al jefe de cada unidad.</p>
<p>Para el control de la información documentada, la organización <u>debe</u> tratar las siguientes actividades, según corresponda: distribución, acceso, recuperación y uso; almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad; control de cambios; retención y disposición.</p>	<p>Así mismo, la Unidad de Planificación de la Institución lleva el control de la información aprobada y sus versiones.</p>
<p>La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad se <u>debe</u> identificar según sea adecuado y controlar.</p>	<p>Se consideran las notas oficiales de partes interesadas externas, convenios, cartas de entendimiento, normativas deportivas, etc. ver cuadro de documentación requerida. Pág. 202/204.</p>
<p>La información documentada conservada como evidencia de la conformidad <u>debe</u> protegerse contra las modificaciones no intencionadas.</p>	<p>La información física se registrará en el archivo del departamento mediante sello de recibido, fecha, hora y responsable de recibir, según su procedencia se separa por expediente.</p>

3.3.5. Propuesta Capítulo 8. Operación



8.1 Planificación y control operacional

REQUISITO	APLICACIÓN
La organización <u>debe</u> planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la producción de productos y prestación de servicios	El Departamento planifica sus acciones para el cumplimiento de sus funciones mediante el Plan Operativo Anual y el Plan de Mantenimiento. Ver pág. 206/213.
La salida de esta planificación <u>debe</u> ser adecuada para las operaciones de la organización.	Las salidas de cada proceso están definidas en las fichas de proceso del apartado 4.4
La organización <u>debe</u> controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, cuando sea necesario.	Los cambios en los procesos tienen un filtro, deben seguir el debido procedimiento y obtener las autorizaciones de los involucrados. Ver apartado 6.3
La organización <u>debe</u> asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados	Se implementan controles y condiciones en los contratos de servicios externos. Ver pág.225

8.2 Requisitos para productos y servicios

REQUISITO	APLICACIÓN
La comunicación con los clientes <u>debe</u> incluir: La provisión de la información relativa a los productos y servicios; la atención de las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios; la obtención de la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes; la manipulación o control de la propiedad del cliente; el establecimiento de los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.	-Guía de servicios -Canales de comunicación -Encuesta de satisfacción -Matriz de Evaluación de Riesgos
Cuando determina los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización <u>debe</u> asegurarse de que: los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo: cualquier requisito legal y reglamentario aplicable; aquellos considerados necesarios por la organización; la organización puede cumplir las reclamaciones de los productos y servicios que ofrece.	-Difusión de canales oficiales de comunicación en afiches, guía, manuales -Guía de servicios -Ver Tabla resumen Planificación y control operacional. Ver pág. 214.

La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes

-Guía de servicios
-Ver Tabla resumen Planificación y control operacional.
La capacidad es limitada, por lo que se limitan los servicios prestados y las instalaciones en el caso de mantenimiento.
Ver apartado 4.3

La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente

Al recibir una solicitud que no se puede cubrir, se emitirá un memorando notificando a la unidad solicitante y se recomendará los canales adecuados para obtener el servicio como una compra por baja cuantía. Ver procedimiento de baja cuantía pág. 166.

La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

La solicitud ingresada al registro indicará los alcances del servicio, en el caso de mantenimiento los ajustes podrán evidenciarse en la Hoja de Servicios indicando si se amplió el alcance o en la Hoja de inspección, si requiere mayores insumos. En el caso de la Inversión Pública las diferencias se resuelven en una Orden de Cambio. Ver procedimiento de orden de cambio, pág. 151.

La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.

Se realiza visita preliminar en caso de mantenimientos correctivos (ver procedimientos indicados en apartado 4.4) Es parte de los requisitos definir la necesidad y los alcances, ver tabla resumen Planificación y control operacional. Pág. 214.

La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable: sobre los resultados de la revisión; sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.

Hoja de Inspección de Mantenimiento
Informe de Inspección Técnica
Ver pág. 227/229.

La organización debe asegurarse de que la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas correspondientes sean conscientes de los requisitos modificados, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios.

Ver procedimiento de control de cambios
Ver pág. 189.

8.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios

No aplica, debido a que el departamento no produce diseños desde cero.

Los proyectos de inversión se enfocan en el mejoramiento de lo existente y mantenimiento la preservación de los existente.

8.4 Control de procesos, productos y servicios suministrados externamente

REQUISITO	APLICACIÓN
La organización <u>debe</u> asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.	El departamento establece requisitos como: Especificaciones técnicas y Términos de Referencia en Solicitud de Necesidades para compra de bienes, servicios y obras. Ver pág. 225.
La organización <u>debe</u> determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando: los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización; los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización; un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.	Se establecen controles de supervisión, garantías, actas de recepción, informes, según el tipo de servicio puede incluir todos o solo algunos controles. El Departamento se rige por normativas nacionales y aplica el Instructivo para el seguimiento a la ejecución contractual de la DINAC.
La organización <u>debe</u> determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.	Según el tipo de servicio contratado se puede nombrar un supervisor interno adicional al administrador. Al finalizar el servicio externo el administrador de contrato y/u orden de compra emite evaluación del desempeño del contratista o consultor quedando documentada la satisfacción del servicio.
La organización <u>debe</u> conservar la información documentada adecuada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.	Se incluyen en los expedientes de compras de unidad de compras y expediente de seguimiento de administrador, acorde a la Ley de Compras Públicas. Ver pág. 231.
La organización <u>debe</u> asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar	Se programan en Plan Anual de Compras del Departamento.

productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.

La organización debe: asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad; definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.

La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para: los procesos, productos y servicios a proporcionar; la aprobación de: productos y servicios; métodos, procesos y equipo; la liberación de productos y servicios. La competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas; las interacciones del proveedor externo con la organización; el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por la organización; las actividades de verificación o validación que la organización considere.

Los controles contractuales según el tipo de servicio son: Garantías de cumplimiento contractual, Garantía de Buena Obra, Garantía de Buen Servicio o Calidad del Bien, carta de compromiso de los bienes suministrados, cheques certificados, informes de ejecución de avance, Firma de actas de recepción. Ver pág. 224.

Se estipulan en solicitud de necesidades del Departamento.

Se comunica en Documento estándar publicado de cada servicio y/o producto a contratar. Los modelos de documento se encuentran disponibles en:
<https://dinac.gob.sv/marco-normativo/documentos-estandar/>

8.5. Producción y prestación del servicio

REQUISITO

La organización debe implementar la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas deben incluir, cuando se aplicable: la disponibilidad de información documentada; la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;

la implementación de actividades de seguimiento y medición; el uso de la infraestructura y el ambiente adecuados para la operación de los procesos; la designación de personas competentes; la validación y revalidación periódica; la implementación de acciones para prevenir los errores humanos; la

APLICACIÓN

Se recomienda un registro de solicitudes digital, Formatos de seguimientos, finalización (Hoja de Inspección, informes técnicos), controles y delimitación de los alcances.

implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

La organización debe utilizar los medios adecuados para identificar las salidas cuando sea necesario para asegurar la conformidad de los productos y servicios.

La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.

La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.

La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.

La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.

La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.

La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.

Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar: los requisitos legales y reglamentarios; las potenciales consecuencias no deseadas asociadas con sus productos y servicios; la naturaleza, el uso y la

Salida de los servicios son los formatos de finalización: Hoja de Servicios, Dictamen técnico y Acta de Recepción Final. Ver pág. 236

Mediante indicadores de seguimiento y los informes trimestrales se podrá verificar.

Todas las salidas e información necesaria para trazabilidad se conservan en los expedientes de servicio. Ver pág. 232

Se propone incluir una carta compromiso firmada por los involucrados y responsables de recibir propiedad ajena, para garantizar su resguardo.

Así mismo se recomienda una Carta de Confidencialidad para no divulgar ni compartir información. Ver pág.234

Se preservan en el expediente de servicios: En mantenimiento se documenta expediente físico en oficina administrativa y en el caso de inversión pública se preserva en el archivo institucional, expediente No3 de Seguimiento.

Se proponen canales de comunicación como: buzón de quejas o sugerencias y encuesta de satisfacción para documentar actividades posteriores a la entrega.

En relación a la inversión pública se respalda con fianzas como garantía del servicio.

En relación con mantenimiento son servicios internos, en caso de daños o deficiencias en el servicio podrán

vida prevista de sus productos y servicios; los requisitos del cliente; retroalimentación del cliente.

La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad continua con los requisitos especificados.

La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.

comunicarlo para realizar las correcciones necesarias.

Para la retroalimentación se propone la Encuesta de satisfacción

Se deberá implementar la supervisión durante la ejecución de servicios.

En mantenimiento podrá ser aleatoriamente física por el jefe de mantenimiento o virtual solicitando imágenes en tiempo real.

Para la inversión pública existen los informes mensuales de supervisión y bitácora diaria.

Para la documentación de cambios se implementa en la Hoja de Inspección de Mantenimiento, Informe de inspección de los técnicos y las órdenes de cambio en las obras.

8.6 Liberación de productos y servicios

REQUISITO

La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.

La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.

La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.

APLICACIÓN

Se deberán programar controles previos a la entrega de los servicios de mantenimiento y formulación de proyectos.

Los servicios que brinda el departamento son programados según su complejidad, la entrega de los mismos es reportada hasta completar las operaciones; en casos complejos pueden brindarse por etapas programadas y hacer entregas parciales; sin embargo, dichas condiciones se establecen antes de iniciar el servicio.

Para cada uno de los servicios que ofrece el departamento se regula un documento de finalización del servicio, para los proyectos de inversión: Acta de Recepción Definitiva; para los servicios de mantenimiento: Hoja de Servicios; para el soporte técnico: Dictamen técnico, Hoja de Inspección. Ver pág. 237

La información documentada debe incluir: evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación; trazabilidad a las personas que han autorizado la liberación

Las hojas de inspección, hoja de servicios y actas de recepción, implementa un control de firmas para la aceptación del servicio, en la cual las partes interesadas autorizan la aceptación.

8.7. Control de salidas no conformes

REQUISITO

APLICACIÓN

La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencional.

Para cada servicio suministrado por el departamento se debe asignar un responsable quien canalizara la comunicación entre el departamento y el solicitante, dándole el seguimiento y verificando el cumplimiento de los requisitos.

La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.

Se recomienda la creación de un formato de hoja de no conformidad para documentar, clasificar y tratar. Ver pág. 242. Esto sería aplicable únicamente a mantenimiento, debido a que la inversión pública se controla mediante un contrato y los cambios mediante modificativa contractual, aprobados por el Comité Directivo. Ver procedimiento de modificativa de contrato, pág. 151.

Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.

Las no conformidades posteriores a la entrega se podrán verificar en la encuesta de satisfacción y según los datos obtenidos, tomar acciones correctivas.

La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras: corrección; separación, contención, devolución o suspensión de la provisión de productos y servicios; informar al cliente; obtener autorización para su aceptación bajo concesión.

Se recomienda incluir en el formato de hoja de no conformidad la clasificación de las mismas.

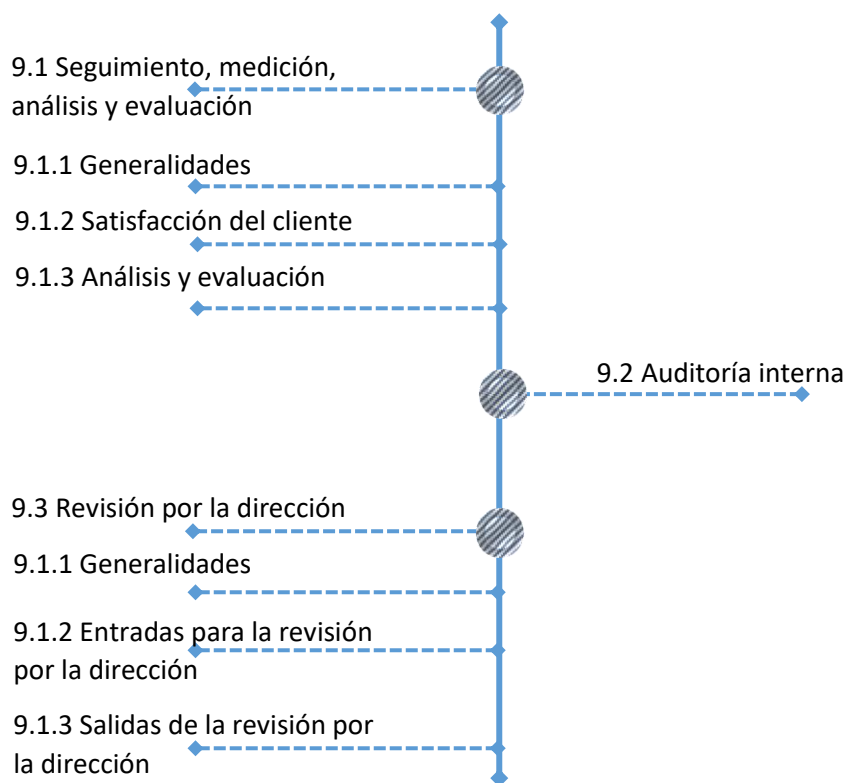
Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando las salidas no conformes se corrigen.

Se propone como control, una nueva encuesta de satisfacción para validar si la corrección solventó la no conformidad y crear un Registro digital de atención de “no conformidades”

La organización debe mantener la información documentada que describa la no conformidad; describa las acciones tomadas; describa cualquier concesión obtenida; identifique la autoridad que ha decidido la acción con respecto a la no conformidad.

La hoja de No Conformidad y el Registro deberá resguardarse en el archivo del Departamento.

3.3.6. Propuesta Capítulo 9. Evaluación Del Desempeño



9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

REQUISITO	APLICACIÓN
<p>La organización <u>debe</u> determinar: a qué es necesario hacer seguimiento y qué es necesario medir; los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos; cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición; cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.</p>	<p>Se deberá hacer un seguimiento a la efectividad de los procesos indicados en el apartado 4.4 mediante los indicadores planteados en planes operativos y fichas de procesos. Se resumirá y presentará en informes trimestrales de seguimiento.</p>
<p>La organización <u>debe</u> evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>Mediante la implementación del sistema se espera mejorar los indicadores de rendimiento de los procesos del departamento</p>
<p>La organización <u>debe</u> mantener la información documentada como evidencia de los resultados</p>	<p>El Departamento deberá documentar sus procesos, usar la información documentada para respaldar los resultados de sus indicadores.</p>
<p>La organización <u>debe</u> realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.</p>	<p>Mediante instrumentos físicos o digitales se deberá obtener la opinión de los usuarios y el personal de INDES de forma periódica; validando el grado de satisfacción en cuanto a los procesos que norma el SGC</p>
<p>La organización <u>debe</u> determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.</p>	<p>En cuanto a los métodos que se recomienda implementar por el Departamento: encuestas de satisfacción, buzón digital para comentarios, sugerencias o quejas.</p>
<p>La organización <u>debe</u> analizar y evaluar los datos y la información apropiados originados por el seguimiento y la medición.</p>	<p>En el apartado 5.3 se recomienda la contratación del Técnico de Calidad quien se deberá encargar del manejo de los instrumentos de seguimiento y analizar los datos para medición; clasificando, depurando y comunicando oportunamente.</p>

9.2. Auditoría Interna

REQUISITO	APLICACIÓN
<p>La organización <u>debe</u> llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:</p> <p>a) cumple: Los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad; los requisitos de esta Norma Internacional; está implementado y mantenido eficazmente.</p>	<p>Se deberá elaborar un Programa de Auditoría interna, con una calendarización de actividades periódicas, considerando los requisitos mínimos que la norma indica: criterios, alcance de cada auditoría; selección de auditores, etc.</p> <p>Así mismo se debe considerar la información dictada en la Norma ISO 19011:2018, apartado 5.1</p>
<p>La organización <u>debe</u>: planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría; para cada auditoría, definir los criterios de la auditoría y el alcance de cada auditoría; seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría; asegurarse de que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente; realizar las correcciones y acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada; conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.</p>	<p>Se recomienda la subcontratación de la auditoría interna o la capacitación de un equipo del personal, conformado por otras unidades, para forjar las capacidades dentro de la institución.</p> <p>En ese sentido, el Departamento deberá apoyarse en otras unidades para conformar el equipo de auditores del SGC. Considerando que no es recomendable que el departamento se auto audite a sí mismo. Sin embargo, es factible el apoyo de unidades como planificación y talento humano.</p>

9.3. Revisión por la dirección

REQUISITO	APLICACIÓN
<p>La alta dirección <u>debe</u> revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su continua idoneidad, adecuación, eficacia y alineación con la dirección estratégica de la organización.</p>	<p>Se deberán presentar informes de auditorías al jefe del Departamento, quien debe informar al Comité Directivo e indicar su etapa en la calendarización del Programa de auditorías.</p>
<p>La revisión por la dirección <u>debe</u> planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre: el estado de las acciones de revisiones por la dirección previas; los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad; la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad</p>	<p>El informe a presentarse en reunión ordinaria del Comité Directivo, debe indicar recomendaciones para mejorar el funcionamiento del SGC y acciones a tomar en caso de hallazgos.</p>

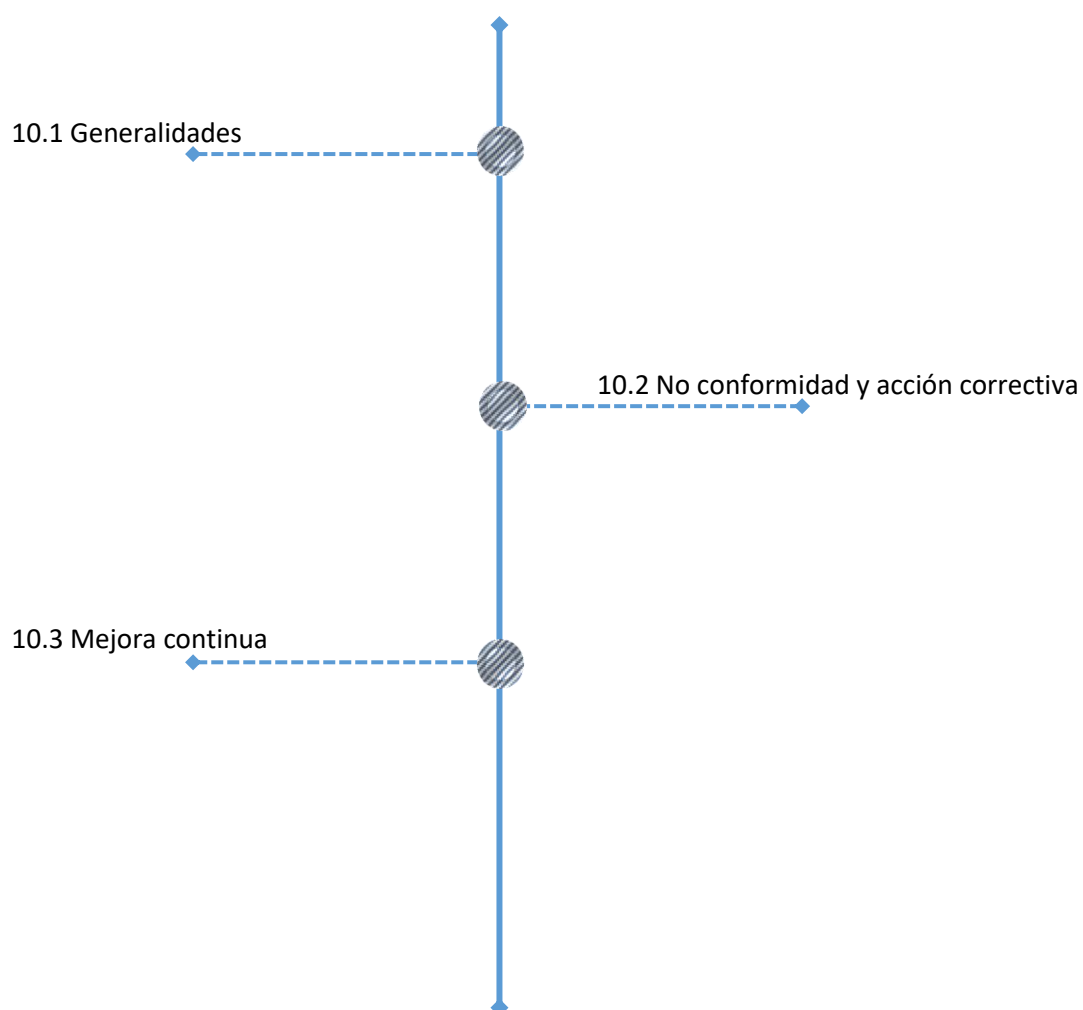
Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con: las oportunidades de mejora; cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad; las necesidades de recursos.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.

El Comité Directivo deberá emitir un acuerdo dándose por enterado del informe de resultados del funcionamiento del SGC, aprobando las acciones de mejora o cambios en su estructura

Los informes de auditoría con el respectivo acuerdo de aprobación serán resguardados en el archivo del Departamento

3.3.7. Propuesta Capítulo 10. Mejora



10.1 Generalidades

REQUISITO	APLICACIÓN
La organización <u>debe</u> determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.	Informe de Evaluación Anual del SGC y recomendaciones, el cual se alimentan de los instrumentos: Buzón de quejas y sugerencias y los datos estadísticos de la encuesta de satisfacción

10.2 No conformidad y acción correctiva

REQUISITO	APLICACIÓN
<p>Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización <u>debe</u>: reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable; evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte; implementar cualquier acción necesaria; revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada; si es necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; si es necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Las acciones correctivas <u>deben</u> ser adecuadas a los efectos de las no conformidades encontradas.</p> <p>La organización <u>debe</u> conservar información documentada como evidencia de: la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción posterior tomada; los resultados de cualquier acción correctiva.</p>	<p>Se recomienda la creación de un formato para las no conformidades y la construcción de un procedimiento escrito para el manejo de las mismas.</p> <p>Se recomienda un registro digital de las no conformidades recibidas, las acciones tomadas y el resultado obtenido. Se creará una base de datos en Excel.</p>

10.3 Mejora continua

REQUISITO	APLICACIÓN
La organización <u>debe</u> mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad	<p>Se recomienda la creación de instrumentos para recopilar la opinión de las partes interesadas y medición de su satisfacción; pudiendo ser una encuesta de satisfacción a los jefes y gerentes que ingresan solicitudes para obtener servicios del departamento.</p> <p>A medida que se implemente el SGC se pueden usar otros instrumentos como</p>

La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben tratarse como parte de la mejora continua.

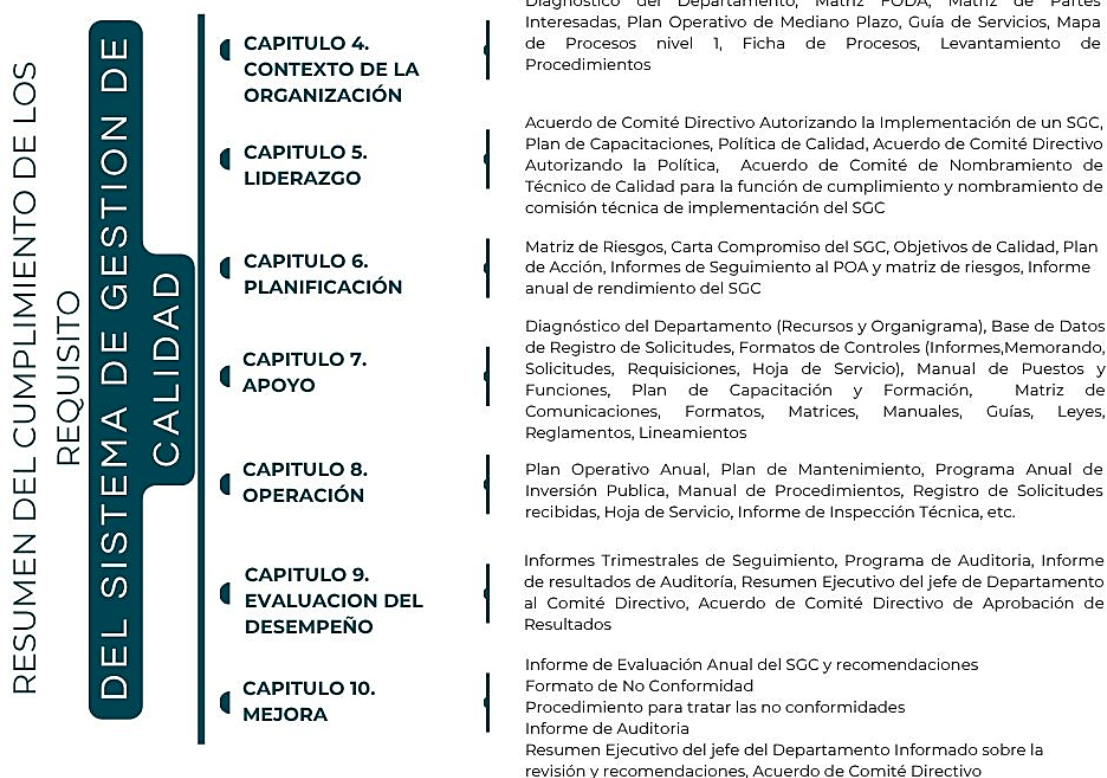
código QR visible en las instalaciones deportivas o grupos focales con atletas para obtener sus opiniones como usuarios.

Basado en el instrumento utilizado se deberá analizar la recopilación de encuestas por trimestre y valorar el grado de satisfacción percibido, recomendaciones o comentarios que indiquen oportunidades de mejora y presentar un informe al comité directivo

3.3. Resumen

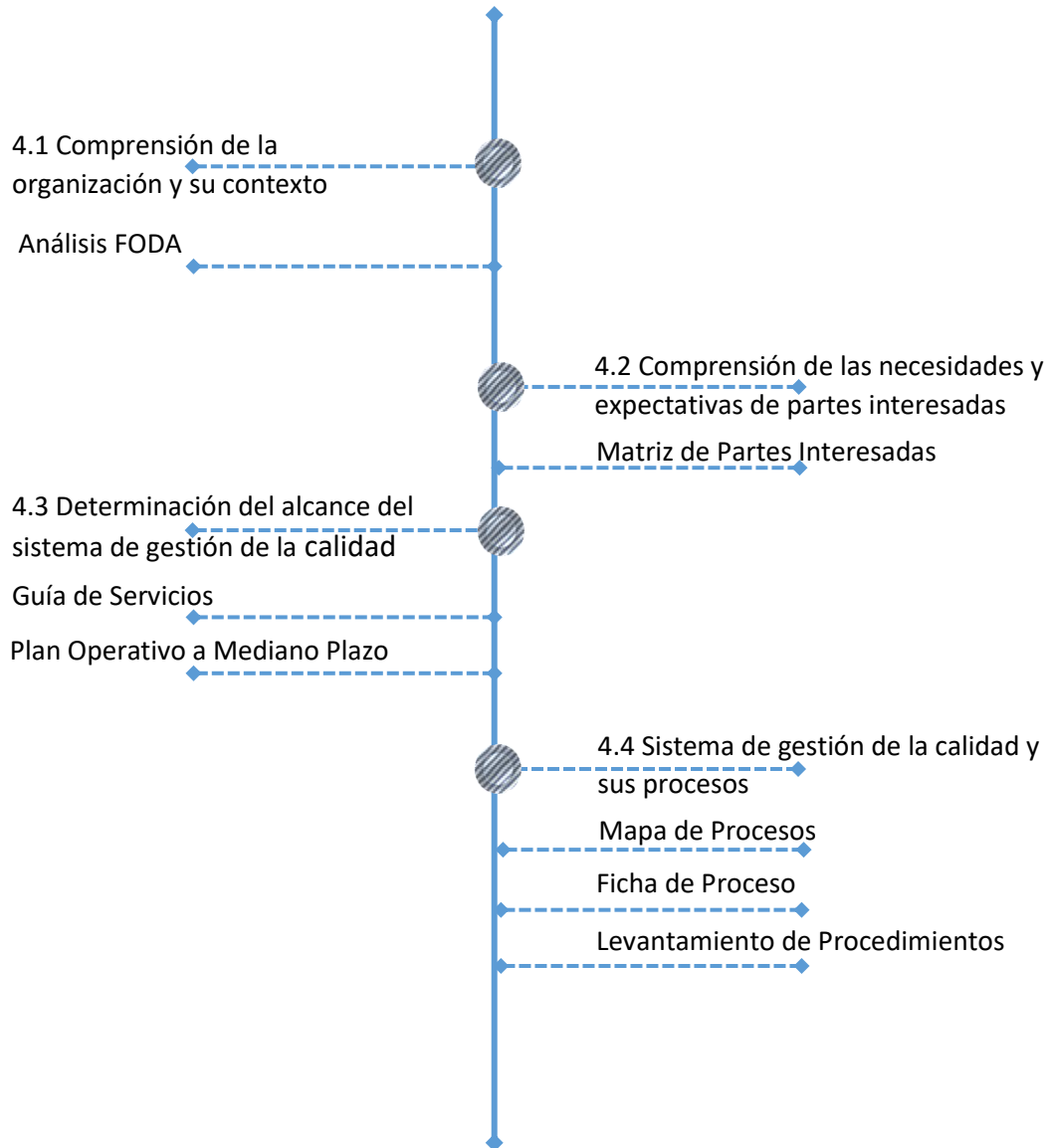
En el siguiente capítulo se desarrollarán los documentos, formatos, matrices, procesos, procedimientos, etc. todo lo planteado en capítulo III como propuesta para el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001: 2015. Lo cual podemos resumir en el cuadro sinóptico:

Figura 43. Resumen del Cumplimiento de los Requisitos



4. Capítulo IV. Propuesta de Información Documentada Requerida para la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015.

4.1. Información Documentada Propuesta Capítulo 4. Contexto de la Organización



Análisis FODA (4.1)

FORTALEZAS

- Personal calificado con experiencia
- Equipo multidisciplinario
- Se cuenta con recursos informáticos (computadoras, plotter, scanner, impresor, etc.)
- Acceso a internet estable
- Presupuesto asignado para el depto.
- Trabajo en equipo
- Armonía en el entorno
- Integración con otros departamentos
- Jefatura accesible
- Buena comunicación
- Capacidad en resolución de problemas
- Beneficio de horas extra y viáticos
- Cuenta con instalaciones de oficinas asignada al departamento

AMENZAS

- Reformas al presupuesto asignado al INDES (recorte de fondos 3er trimestre)
- Préstamo de los recursos del personal a otras instituciones o unidades limita al departamento
- Cambios en las directrices
- Cambio constante de la tecnología
- Cambios en leyes y normativas
- Reducciones al presupuesto anual del departamento
- Deserción laboral
- Reducción de prestaciones
- Recorte de Personal
- Atrasos de proyectos por factores climáticos
- Mercado limitado en proyectos gubernamentales y compras de insumos

DEBILIDADES

- Recursos insuficientes para cubrir las necesidades del depto.
- Falta de capacitaciones
- Apatía a ciertos temas normativos
- Actualización de las herramientas de trabajo
- Inadecuada distribución física del personal
- Falta de planificación estratégica y comunicación de los planes
- Deficiencias en los recursos tecnológicos
- Falta de recurso humano (especialistas)
- Falta de manuales o guías para procedimientos
- Poca gestión para especializaciones del personal (diplomados)
- Pocas actividades de convivencia
- Falta de dotación de equipo e indumentaria al personal de campo
- Deficiencias en los servicios básicos de las instalaciones
- Proceso burocrático para acceder a beneficios
- Instalaciones de oficina obsoletas
- Falta de coordinación/comunicación con otras unidades
- Falta de incentivos

OPORTUNIDADES

- Gestionar becas con otras instituciones para el personal
- Gestionar incentivos financieros y no financieros
- Oportunidades de crecimiento laboral mediante ascensos
- Implementación de nueva tecnología
- Acceso a capacitaciones con otras instituciones públicas y/o privadas
- Convenios para el desarrollo de nuevos proyectos
- Directrices gubernamentales enfocadas en la construcción de instalaciones deportivas
- Fortalecimiento organizativo

Tabla No 20. Matriz de Partes Interesadas Pertinentes (4.2)

Tipo	Parte Interesada	Requisitos		Nivel de Importancia	Nivel de Influencia
		Necesidades	Expectativas		
Interna	Comité Directivo	Información oportuna de las acciones del departamento en materia de inversión pública y cumplimiento de las normativas vigentes	Más proyectos de inversión y realizar procesos transparentes, evitar incumplimientos de ley y sanciones.	Alta	Alta
Interna	Presidente INDES	Instalaciones que cumplan con las normativas constructivas y deportivas para práctica del deporte y desarrollo de eventos deportivos.	Buen funcionamiento de las instalaciones, reducir el número de quejas, mayor asignación presupuestaria para proyectos.	Alta	Alta
Interna	Gerencias y jefes de área	Instalaciones administrativas en óptimas condiciones para el desarrollo de sus funciones	Alta capacidad de respuesta ante las solicitudes al departamento	Media	Media
Externa	Atletas	Instalaciones acordes para cada deporte, debidamente equipadas para entrenamiento y atención médica	Mejorar su rendimiento físico para ganar competencias y contar con el apoyo de INDES	Alta	Media
Externa	Federaciones Deportivas Nacionales	Espacios y equipamiento deportivos para la práctica y promoción del deporte.	Apoyo de INDES para la preparación de sus atletas y desarrollar eventos deportivos a través del préstamo y/o asignación del espacio físico	Media	Alta
Externa	Asociaciones Deportivas Paralímpicas	Espacios deportivos inclusivos y readecuación de los existentes.	Apoyo de INDES para promover el deporte paralímpico y espacios físicos que cubran sus necesidades	Media	Media

Interna	Administradores de Instalaciones INDES	mejoras en las condiciones físicas de las instalaciones que administran	Alta capacidad de respuesta ante las solicitudes al departamento	Alta	Media
Externa	Centros Educativos	Acceso a espacios deportivos para eventos y prácticas	Incremento de los espacios para práctica de actividades físicas y deportivas	Media	Baja
Externa	Ministerio de Hacienda	Cumplimiento de la programación presupuestaria asignada al departamento	Ejecución presupuestaria eficiente	Alta	Alta
Externa	Municipalidades	Apoyo técnico o económico para cumplir con las atribuciones de ley para satisfacer las necesidades de la población	Mantenimiento eficiente y eficaz de las instalaciones deportivas	Alta	Alta
Externa	Usuarios	Espacios para actividades físicas	Continuar realizando actividades físicas	Alta	Media
Interna	Servidores Públicos INDES	Condiciones físicas en los ambientes laborales y se reparen los daños a la brevedad cuando ocurran.	Alta capacidad de respuesta del departamento en el cumplimiento de sus funciones	Media	Baja
Externa	Contratistas, consultores, proveedores de bienes, y servicios	Que se cumplan las condiciones de los contratos y órdenes de compra	Ser proveedores de bienes y servicios	Media	Media
Externa	Oficinas de Planificación	Que se tramiten los permisos correspondientes en tiempo y se cumpla la normativa vigente	Mayor cantidad de permisos ingresados y aprobados	Alta	Alta
Externa	Distribuidoras de Energía Eléctrica	Que se paguen las cuentas por cada medidor a nombre de INDES y se realicen los trámites oportunamente	Que las instalaciones se mantengan solventes	Alta	Media

Externa	Bomberos	Que ingresen las solicitudes de inspecciones, se pague la asesoría técnica para las instalaciones y se cumpla con los reglamentos	Mayor cantidad de instalaciones inspeccionadas y aprobadas	Alta	Media
Externa	ANDA	Que se paguen las cuentas de cada instalación y se haga un uso eficiente de los recursos	Instalaciones solventes	Alta	Alta
Externa	Casa Presidencial	Ejecute los proyectos de infraestructura y se reporte el seguimiento	Mayor cantidad de proyectos finalizados y en funcionamiento	Alta	Alta

Guía de Servicios (4.3)

Para establecer y mantener como información documentada se propone crear una guía de servicios de carácter informativa para todos los empleados de INDES, principalmente para aquellas unidades que solicitan los servicios del Departamento y de las Instalaciones que tendrá cobertura el Departamento.

Figura 44. Diseño Brochure de Guía de Servicios (vista frontal)

ISO
ISO 9001:2015

POLITICA DE CALIDAD

El Departamento de Infraestructura se encarga del Diseño, Construcción, Supervisión y Mantenimiento de la Infraestructura, patrimonio del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, articulando acciones con otras dependencias al interior, para brindar confort y bienestar a los atletas y la población salvadoreña.

“Comprometidos con la infraestructura deportiva e institucional a nivel nacional, trabajamos para garantizar la calidad y el acceso a instalaciones dignas, incrementado la oferta de espacios deportivos, preservando el patrimonio existente, promoviendo la descentralización mediante la inversión pública al interior del país y respetando los estándares técnicos y la normativa vigente.

Determinados a mejorar continuamente el desempeño de nuestras funciones.”

#ConstruyendoElCamino

OBJETIVOS DE CALIDAD

- Aumentar la satisfacción de los usuarios
- Mejorar y mantener el patrimonio del Instituto Nacional de los Deportes
- Descentralizar la inversión pública hacia el interior del país

INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES

Encuentranos en:
Diagonal Universitaria y Alameda Juan Pablo Segundo, Palacio de los Deportes, San Salvador.

Contactanos
Departamento de Infraestructura
Telefono: 2556 9999
E-mail: Depto.infra@indes.gob.sv

Unidad de Mantenimiento
Telefono: 2556 9991
E-mail: Mantto@indes.gob.sv

INDES GOBIERNO DE EL SALVADOR

GUIA DE SERVICIOS

DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA

COBERTURA DE MANTENIMIENTO

Palacio de los Deportes Carlos El Famoso Hernandez, final diagonal universitario, Centro de Gobierno, San Salvador.

Gimnasio Nacional Jose Adolfo Pineda, sobre sexta decima calle Pte. San Salvador

Estadio Nacional Jorge el Mágico González, 49 Av. Sur , San Salvador.

RECOMENDACIONES

Utiliza los canales oficiales para ingresar tus solicitudes.


Si tu problema es mayor a los servicios que presta el Departamento pueda que requieras la subcontratación de un servicio profesional.

Un mantenimiento preventivo se realiza antes de que ocurra un daño, si requiere cambio total o parcial de elementos no es preventivo.

La construcción, ampliación o remodelación de espacios no es un mantenimiento, es una obra y debe gestionarse a través de la inversión publica.

Una vez brindado el servicio debes firmar el formulario de Hoja de Servicios.

Material de carácter informativo es exclusivo de uso interno de INDES.



Fuente: elaboración propia

Figura 45. (vista reversa)

SERVICIOS DE MANTENIMIENTO


Encargado ejecutar actividades de mantenimiento y reparaciones para garantizar el buen funcionamiento y conservación de la infraestructura.

PREVENTIVO

- Sellos en cubiertas de techo
- Revisión, limpieza y diagnostico de unidades de aire acondicionados
- Reparación de pintura en paredes, pisos, estructuras (esmalte, látex, anticorrosivo, impermeabilizantes, sellador)

CORRECTIVO

- Reparación de Puertas/ divisiones livianas/ cielo falso etc.
- Reparaciones menores en cubiertas / canales / bajadas de ALL.
- Reparación de elementos de concreto (bordillos, aceras, rampas)
- Reparación de enchapes en pisos /paredes
- Instalaciones eléctricas básicas (tomacorrientes, luminarias, térmicos)
- Instalaciones hidráulicas básicas (grifos, resumideros, desagües, duchas, sifones, válvulas, inodoros, lavamanos, fregaderos)
- Instalación de estructuras metálicas (puertas, barandales, defensas)
- Instalación de equipos de eléctricos y electrónicos.



FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Encargado de formular las propuestas de proyectos en base a las necesidades de los atletas/publico/ empleados de las instalaciones deportivas y administrativas de INDES; así como, la contratación de las obras y supervisión durante la ejecución.

A través del presupuesto de inversión publica asignado por el Ministerio de Hacienda y con base en el Programa Anual de Inversión Publica (PAIP).

PRODUCTOS/SERVICIOS

- Perfiles de Proyecto
- Carpetas Técnicas (Diseño)
- Supervisión de Proyectos
- Inspecciones a nivel nacional
- Dictamen técnico
- Apoyo técnico a otras unidades
- Obras de Infraestructura



Ideas - Proyectos - Obras de Infraestructura

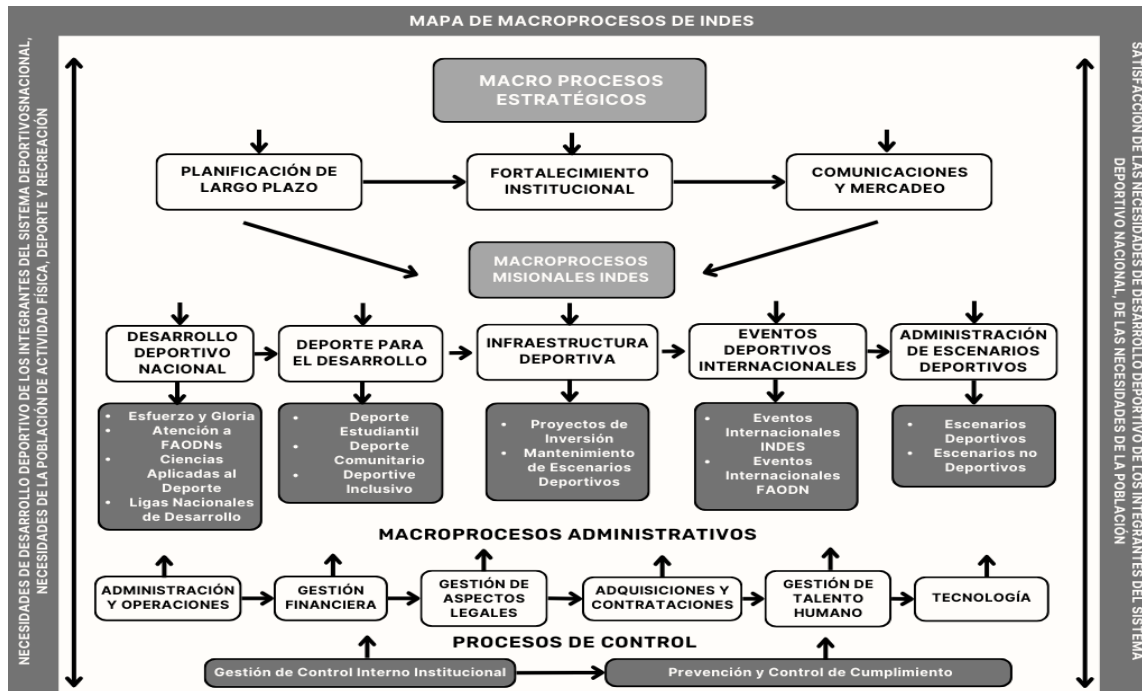
Tabla No 21. Plan Operativo Mediano Plazo 2026-2030 (4.3)

N	Acciones estratégicas	Indicadores de resultados	Meta 2030	%	Actividades Operativas	Indicadores del proceso	AÑO 2026		AÑO 2027		AÑO 2028		AÑO 2029		AÑO 2030	
							Meta anual	%	Meta anual	%	Meta anual	%	Meta anual	%	Meta anual	%
1	Fomentar la capacitación del personal, formando las competencias necesarias y reforzando los conocimientos para el desempeño de sus funciones	Número de acreditaciones obtenidas (diplomas)	75	100	Presentar un Programa de fortalecimiento	# de personal capacitado	15	20%	15	20%	15	20%	15	20%	15	20%
		Número de personal sensibilizado (asistencia)	225	100	Presentar un plan de sensibilización	Asistencia de partes interesadas	45	20%	45	20%	45	20%	45	20%	45	20%
2	Elaborar y presentar la Planificación Anual de Compras, previendo las necesidades de insumos y servicios requeridos por año, incluyendo las necesidades del personal y ejecutando según lo planificado cada proceso.	Número de Procesos Compra	50	100	Presentar Planificación Anual de Compras aprobada.	# de Procesos de compra ejecutados	10	20%	10	20%	10	20%	10	20%	10	20%

3	Formular y ejecutar Proyectos de Inversión Pública en las Instalaciones al interior del País, priorizando aquellas que no han recibido inversión en muchos años o que geográficamente tengan una alta demanda por una baja oferta en la zona.	Número de instalaciones atendidas al interior del país	10	100	Elaborar y presentar Plan Anual de Inversión Pública	Ley de Presupuest o con <u>proyectos aprobados</u>	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%
4	Formular edificaciones más sustentables de bajo mantenimiento para prolongar su vida útil y recudir los recursos en su operación	Número de Carpetas Formuladas	10	100	Carpetas técnicas aprobadas	Solicitudes de Necesidades ingresadas en Unidad de Compra para Obras	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%	2	20%

5	Elaborar y presentar un plan de mantenimiento preventivo a mediano plazo	Plan de Mantenimiento Anual	5	100	Plan de Mantenimiento Aprobado	Documento presentado /programación	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%	1	20%
	Incrementar la cobertura de mantenimiento anualmente.	Número de instalaciones atendidas	15	100	Ejecutar acciones de mantenimiento en las diferentes instalaciones en atención a solicitudes	Número de solicitudes atendidas	3	20%	6	20%	9	20%	12	20%	15	20%

Figura 46. Mapa de Macroprocesos Institucional (4.4)



Fuente: Plan Estratégico Participativo INDES, 2025.

Figura 47. Mapa De Macroprocesos Del Departamento (4.4)

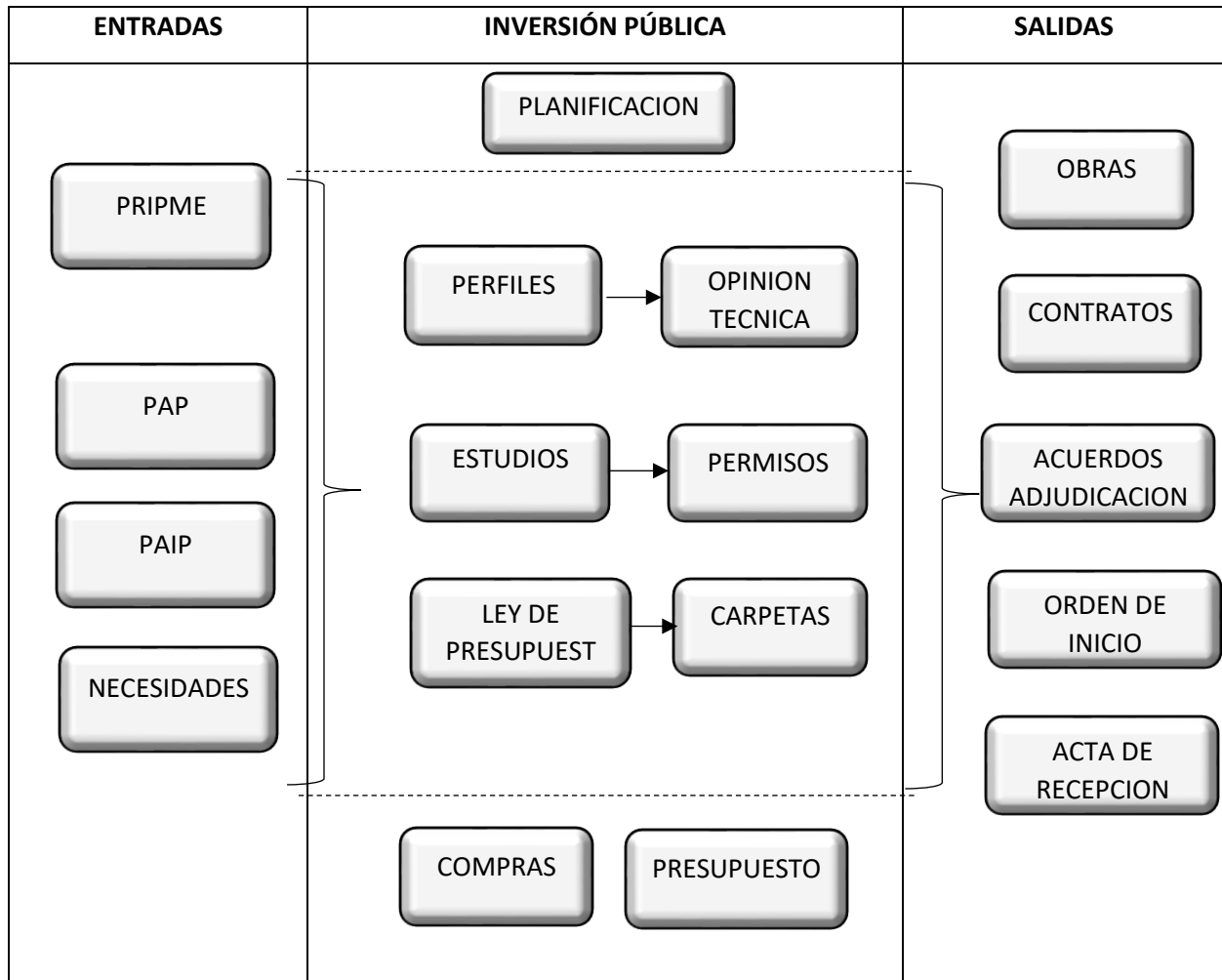


Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos

Tabla No 22. Ficha de Proceso de Proyectos de Inversión Pública (4.4)

NOMBRE DEL PROCESO	TIPO	FECHA
PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA	MISIONAL	30/4/2025
OBJETIVO DEL PROCESO		
Formular, evaluar, priorizar, programar y ejecutar obras de infraestructura necesarias o requeridas por la población, para promover la práctica de la actividad física y deportiva.		
ACTIVIDADES/TAREAS		
Elaborar el PRIPME, PERFILES, PAP, PAIP, Carpetas técnicas, Contratar obras, Modificativas, Estimaciones, Cambios de profesional, Liquidación.		
RESPONSABLES		
Depto. de Infraestructura	Jefe del Departamento	
	Secretaria del Departamento	
Unidad de Formulación	Jefa de formulación de Proyectos	
	Técnicos de Infraestructura	
	Asistente Administrativa	
ENTRADAS		SALIDAS
PRIPME, PAP	Perfiles, Carpetas	
PAIP	Obras Finalizadas, Actas de recepción, Contratos, Orden de Inicio, Acuerdos Comité	
Solicitud de Necesidades		
RECURSOS		
Técnicos Depto.	software de dibujo	
Vehículos	oficina/mobiliario	
Combustible	Pago de tramites	
Computadoras	Pago de incentivos	
Impresora	equipo de medición	
REGISTRO DE ARCHIVOS		
Perfil de Proyecto	Expediente de solicitud	
Carpeta Técnica	Expediente de Compra	
Acuerdos de comité	Expediente de Seguimiento	
Solicitud de Necesidades		
INDICADORES		CONTROLES
Numero de carpetas técnicas elaboradas	PAC	
Número de proyectos Adjudicados	SIIP	
Número de proyectos finalizados	SIIP	
NORMATIVA APLICABLE		
Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado		
Reglamento a la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado		
Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado		
Circulares de Hacienda		
Ley de Compras Públicas, Reglamento a la Ley de Compras Públicas, Lineamientos DINAC		

Figura 48. Mapa de Proceso de Inversión Pública (4.4)



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS
NOMBRE: ELABORACIÓN DEL PRIPME (4.4)

1. OBJETIVO

Presentar el conjunto de proyectos con un horizonte de 5 años que se encuentran en la fase de preinversión de acuerdo a las prioridades institucionales.

2. ALCANCE

“Desde la recepción física o electrónica de la solicitud del Ministerio de Hacienda, hasta su entrega física e ingreso en el Sistema de Información de Inversión Pública

3. RESPONSABILIDAD

- secretaria: Recibir la correspondencia.
- jefe de Infraestructura: Revisa, margina, socializa con el titular.
- jefa de Formulación: Elabora listado de proyectos propuestos.
- Titular: Revisa en conjunto con el jefe del departamento, modifica o valida la propuesta
- Técnico con Usuario: Ingresa proyectos al SIIP
- Mensajero/motorista/técnico: Entrega nota de remisión del PRIPME al Ministerio de Hacienda.

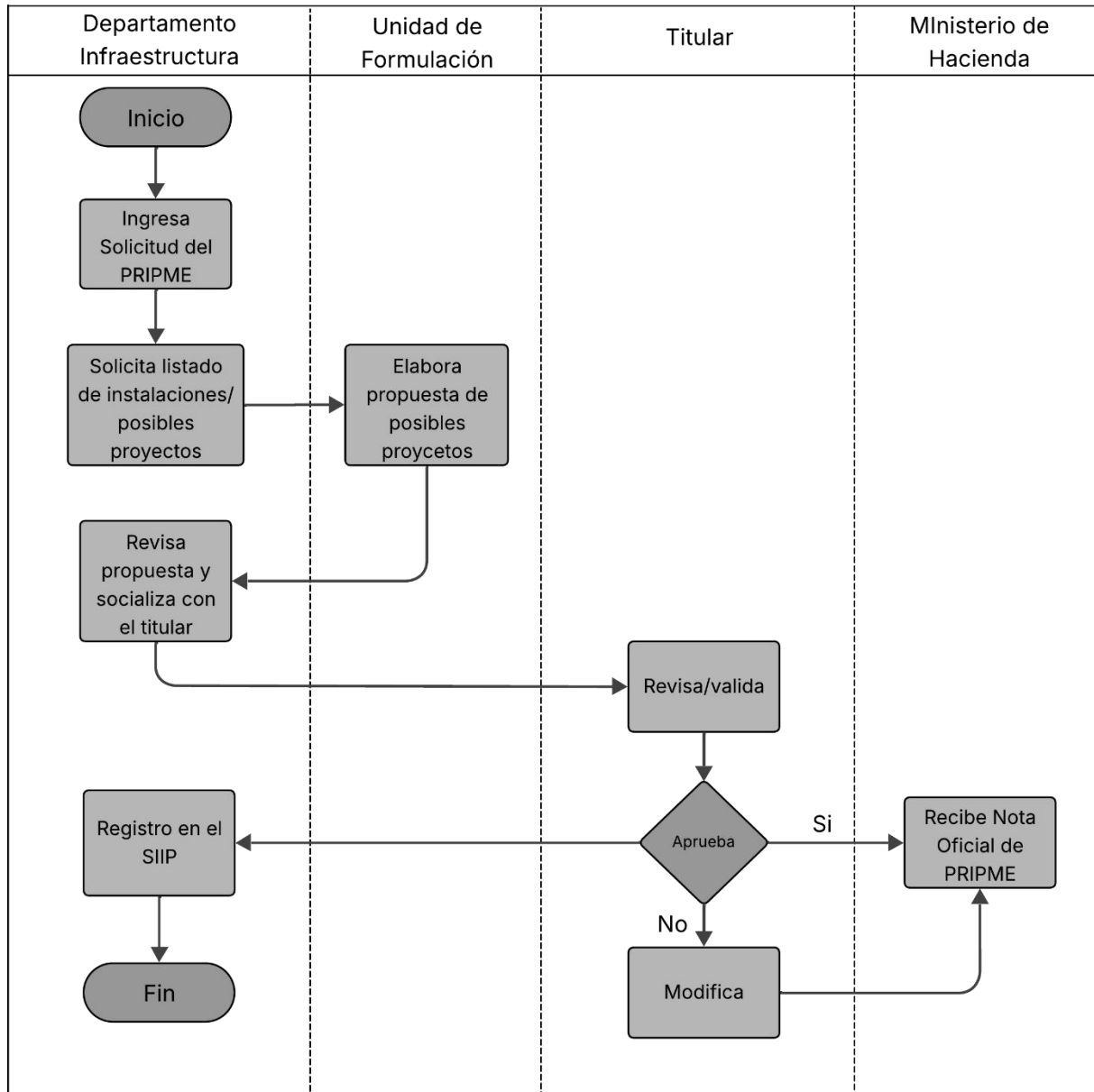
4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

- Nota oficial: Documentos emitidos o recibidos por entidades gubernamentales.
- PRIPME: Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo
- SIIP: Sistema de Información de Inversión Pública

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado
- Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
- Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado
- Circulares de Hacienda

Figura 49. Flujoograma PRIPME



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS
NOMBRE: ELABORACIÓN DE PERFILES (4.4)

1. OBJETIVO

Presentar un planteamiento del proyecto en la fase de preinversión, en el cual se identifica la necesidad, el problema y propuesta de solución y que se pretende pasar a la fase de inversión.

2. ALCANCE

Desde la asignación al técnico para elaboración de perfil hasta la presentación del documento para someter a opinión técnica.

3. RESPONSABILIDAD

- Jefe del Departamento: Solicitar la elaboración de perfiles a la unidad de Formulación
- Jefe de Formulación: Asignar técnicos mediante memorando para la formulación de perfiles
- Técnico de infraestructura: Elaborar perfil de proyecto
- Secretaria: Remite Perfil con Nota Oficial solicitando Opinión Técnica al Ministerio de Hacienda
- DGICP: Revisa, observa y/o aprueba emitiendo Opinión Técnica

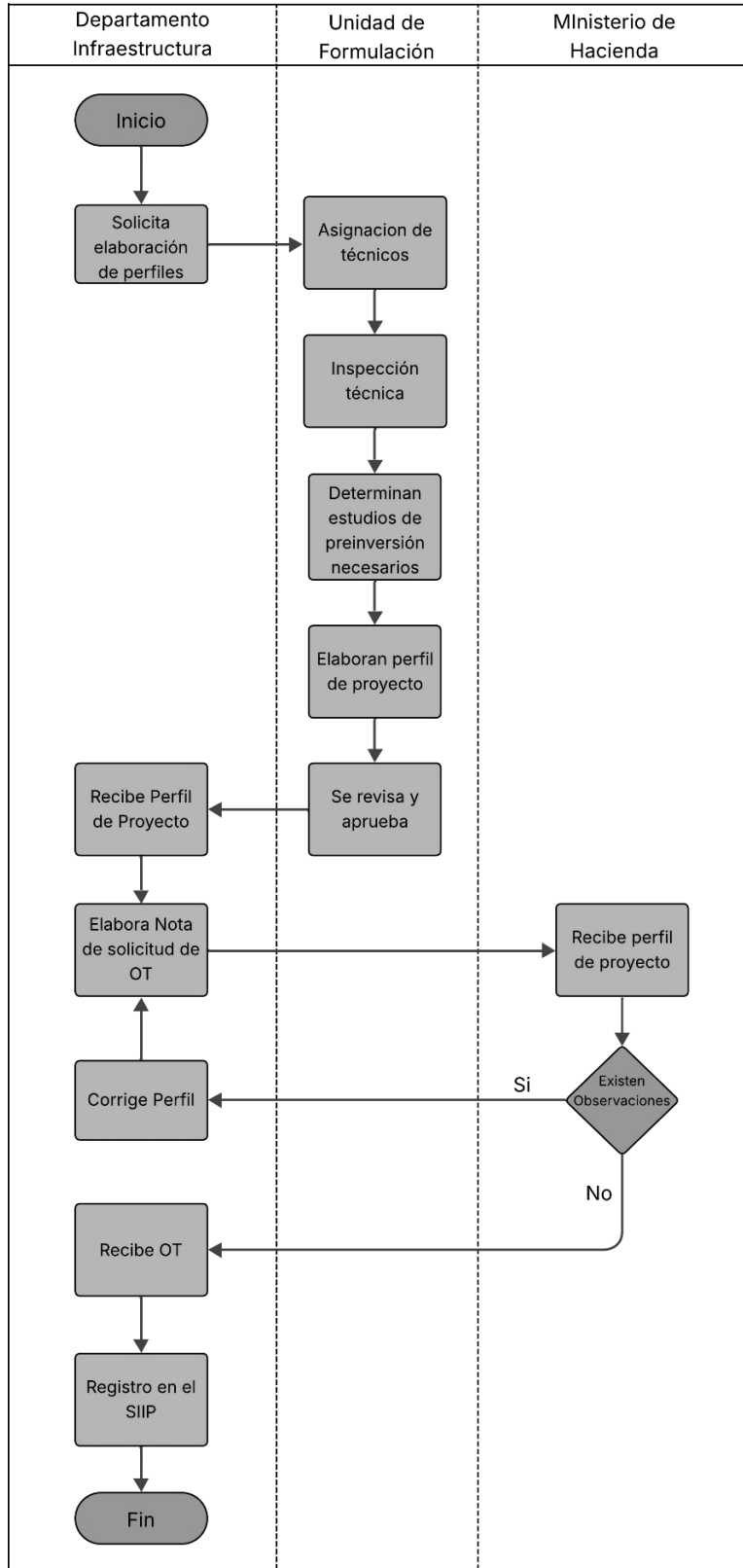
4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

- Nota oficial: Documentos emitidos o recibidos por entidades gubernamentales.
- OT: Opinión Técnica
- SIIP: Sistema de Información de Inversión Pública
- DGICP: Dirección General de Inversión y Crédito Público

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado
- Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
- Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado
- Circulares de Hacienda

Figura 50. Flujograma Elaboración de Perfiles



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS
NOMBRE: ELABORACIÓN DE PLAN ANUAL DE PREINVERSIÓN (4.4)

1. OBJETIVO

Presentar listado de estudios de preinversión necesarios para elaborar Carpeta Técnica y someter a aprobación y asignación de fondos.

2. ALCANCE

Desde la nota oficial de solicitud del PAP, identificación de los estudios necesarios para ejecutar un proyecto hasta la aprobación del Programa Anual de Preinversión.

3. RESPONSABILIDAD

- Técnico de Infraestructura: Identifica los estudios necesarios para la ejecución de un proyecto
- Jefe de Formulación: Revisa y formula propuesta de PAP que se remite al jefe del departamento.
- Jefe del Departamento: Revisa y socializa con el titular
- Titular: Revisa, modifica y/o aprueba propuesta de PAP
- Secretaria: Elabora nota oficial de remisión
- Mensajero/Motorista o técnico: Entrega Nota Oficial de PAP propuesto por la Institución
- Técnico con usuario de Hacienda: Registra en el SIIP

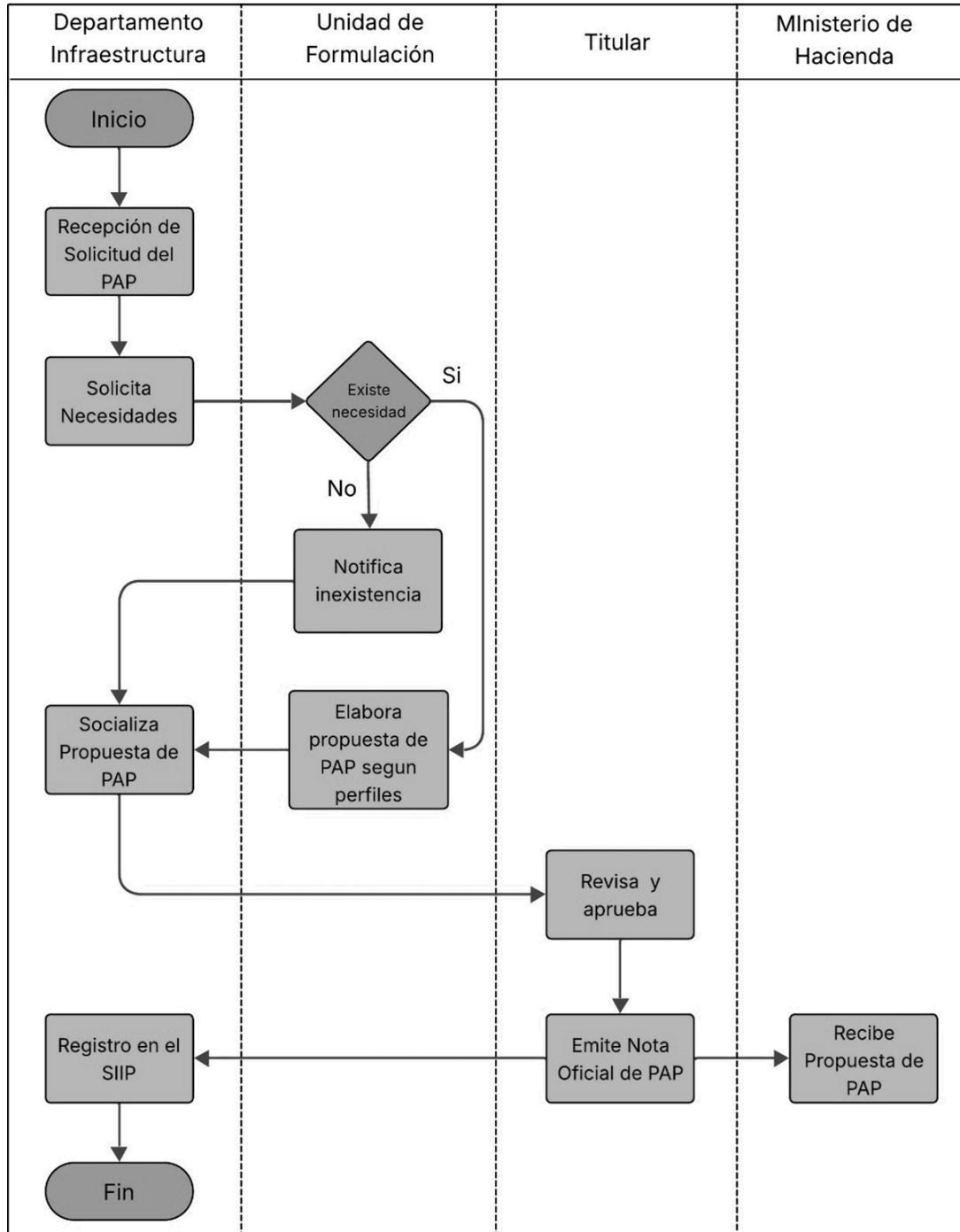
4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

- Nota oficial: Documentos emitidos o recibidos por entidades gubernamentales.
- PAP: Programa Anual de Pre inversión
- SIIP: Sistema de Información de Inversión Pública
- DGICP: Dirección General de Inversión y Crédito Público

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado
- Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
- Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado
- Circulares de Hacienda

Figura 51. Flujograma PAP



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS (4.4)
NOMBRE: ELABORACIÓN DE CARPETA TECNICA

1. OBJETIVO

Formulación de Proyecto que pasará a la etapa de inversión y contiene todos los estudios y diseños necesarios que acreditan su factibilidad técnica y económica.

2. ALCANCE

La asignación de los técnicos formuladores hasta la entrega de carpeta técnica con sus trámites de factibilidades según lo requiera.

3. RESPONSABILIDAD

- jefe depto.: Solicita a la formulación de la carpeta
- jefa de Formulación: Asigna técnicos de infraestructura
- Técnico de Infraestructura: fórmula carpeta técnica
- secretaria depto.: apoya técnicos brindando información o documentación requerida para el proceso de formación; resguarda y archiva carpeta
- Asistente de Formulación: asiste técnicos en gestión de pagos de permisos, solvencias u otros

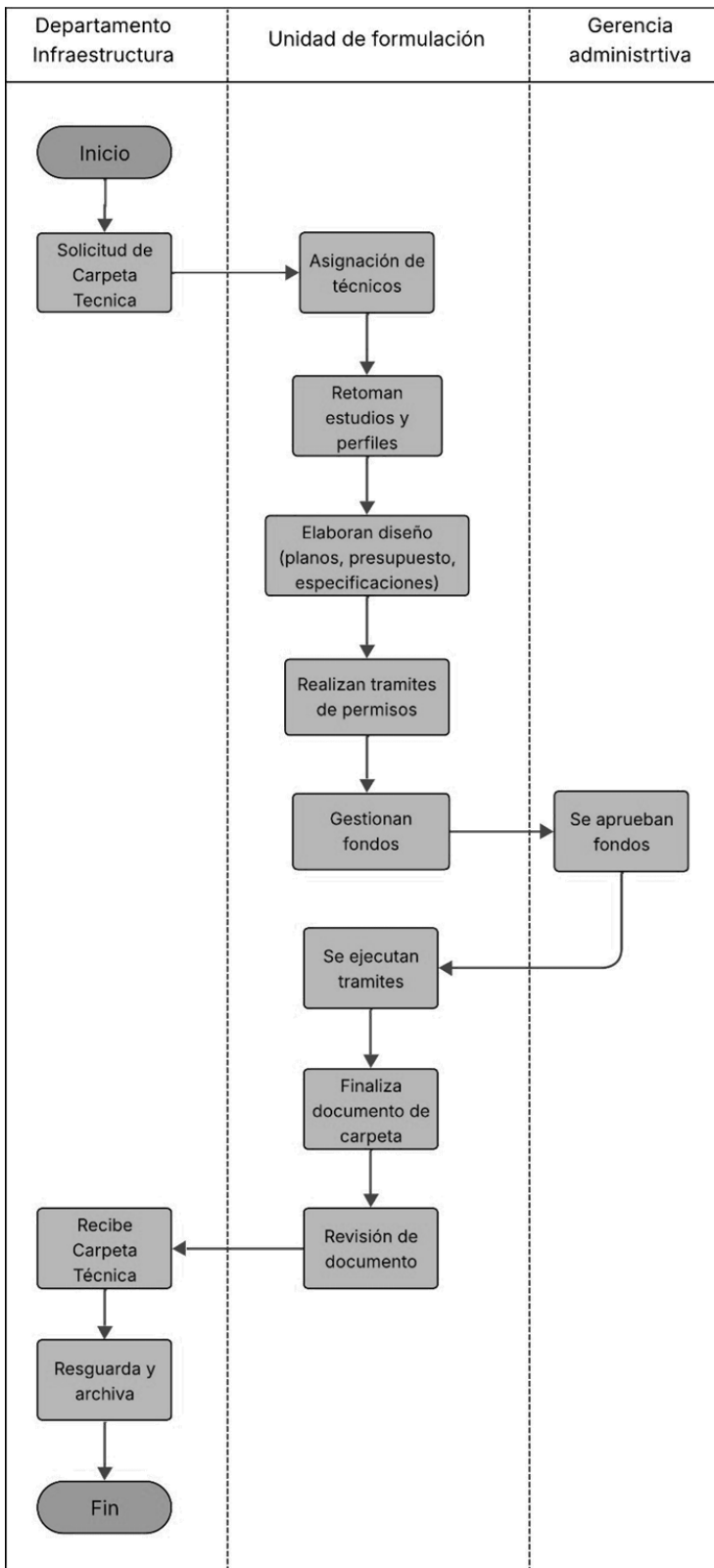
4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

- SIIP: Sistema de Información de Inversión Pública
- DGICP: Dirección General de Inversión y Crédito Público

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado
- Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
- Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado
- Ley de Urbanismo y Construcción
- Ley de Medio Ambiente
- Manuales y/o normativas técnicas deportivas según lo requiera el diseño

Figura 52. Flujoograma Elaboración de Carpeta Técnica



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS
NOMBRE: PROGRAMA ANUAL DE INVERSIÓN PÚBLICA (4.4)

1. OBJETIVO

Formular el Programa Anual que contiene los Proyectos que se quieren ejecutar en determinado año fiscal”.

2. ALCANCE

Desde la solicitud del PAIP hasta su registro en el SIIP.

3. RESPONSABILIDAD

- Jefe depto.: Recibe solicitud y Socializa propuesta con el titular
- jefe de Formulación: Brinda insumos para la formulación del PAIP
- Titular: Aprueba el PAIP
- Técnico de Infraestructura: Registra los Proyectos en el SIIP
- Secretaria depto.: Gestiona remisión de Nota Oficial al MH
- Mensajero/Motorista/Técnico: Entrega Nota Oficial al MH

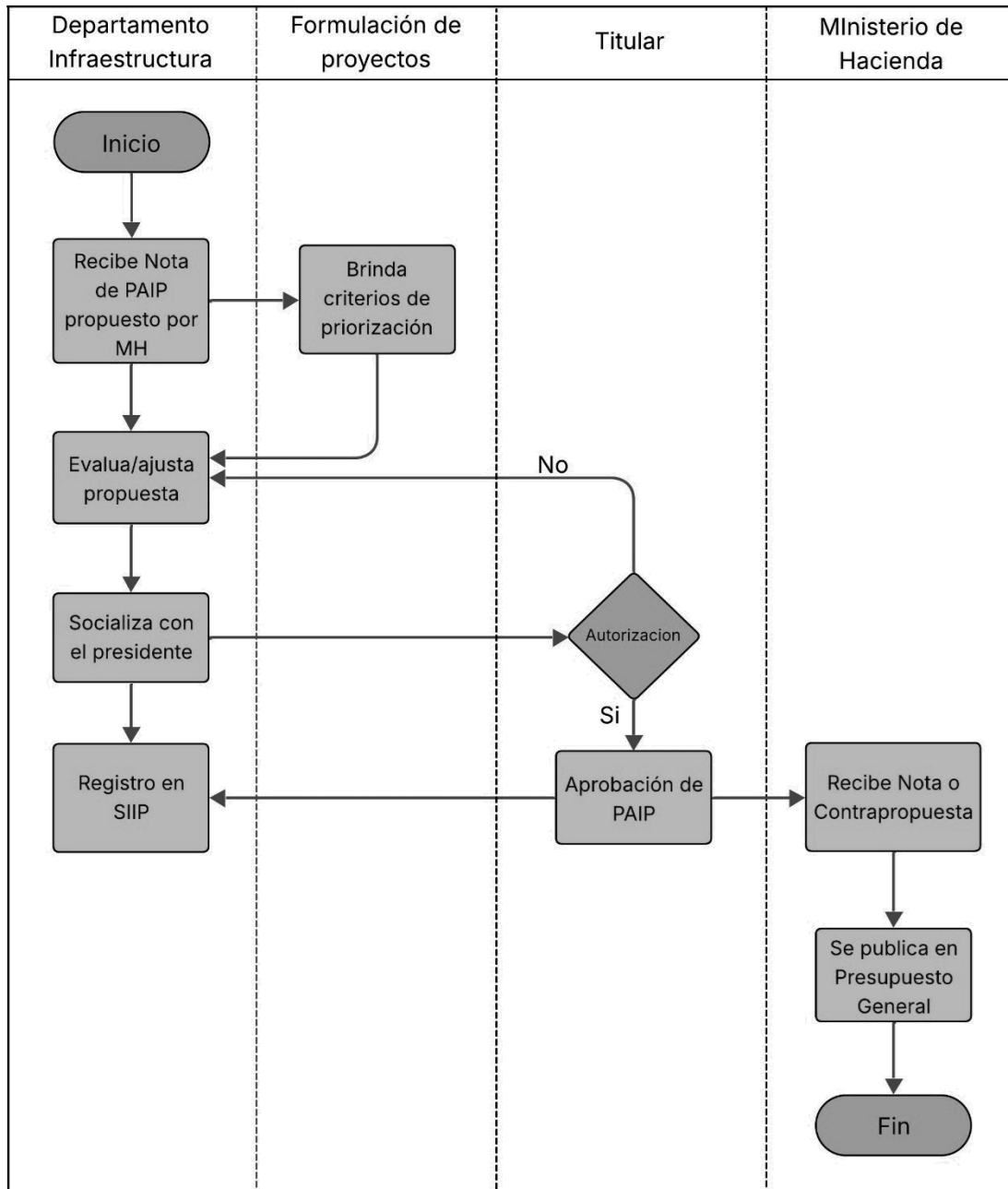
4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

- PAIP: Programa Anual de Inversión Pública
- MH: Ministerio de Hacienda
- SIIP: Sistema de Información de Inversión Pública

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado
- Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
- Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado
- Circulares de Hacienda

Figura 53. Flujoograma PAIP



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS
NOMBRE: CONTRATACIÓN DE OBRAS (4.4)

1. OBJETIVO

Contratar los servicios de construcción de proveedores mediante un proceso de compra para ejecutar los proyectos aprobados en el PAIP.

2. ALCANCE

Desde la aprobación y publicación de la Ley de Presupuesto hasta la adjudicación y contratación del servicio.

3. RESPONSABILIDAD

- Jefa depto.: Solicita el inicio del Proceso de Contratación y firma la documentación requerida
- jefe de Formulación: Elabora la documentación para el proceso de contratación
- Asistente: Ejecuta el proceso de contratación con UCP
- Técnico de Infraestructura: Participa en la etapa de evaluación
- Gerencia Legal: Elabora contrato
- Administrador de Contrato: Recibe contrato

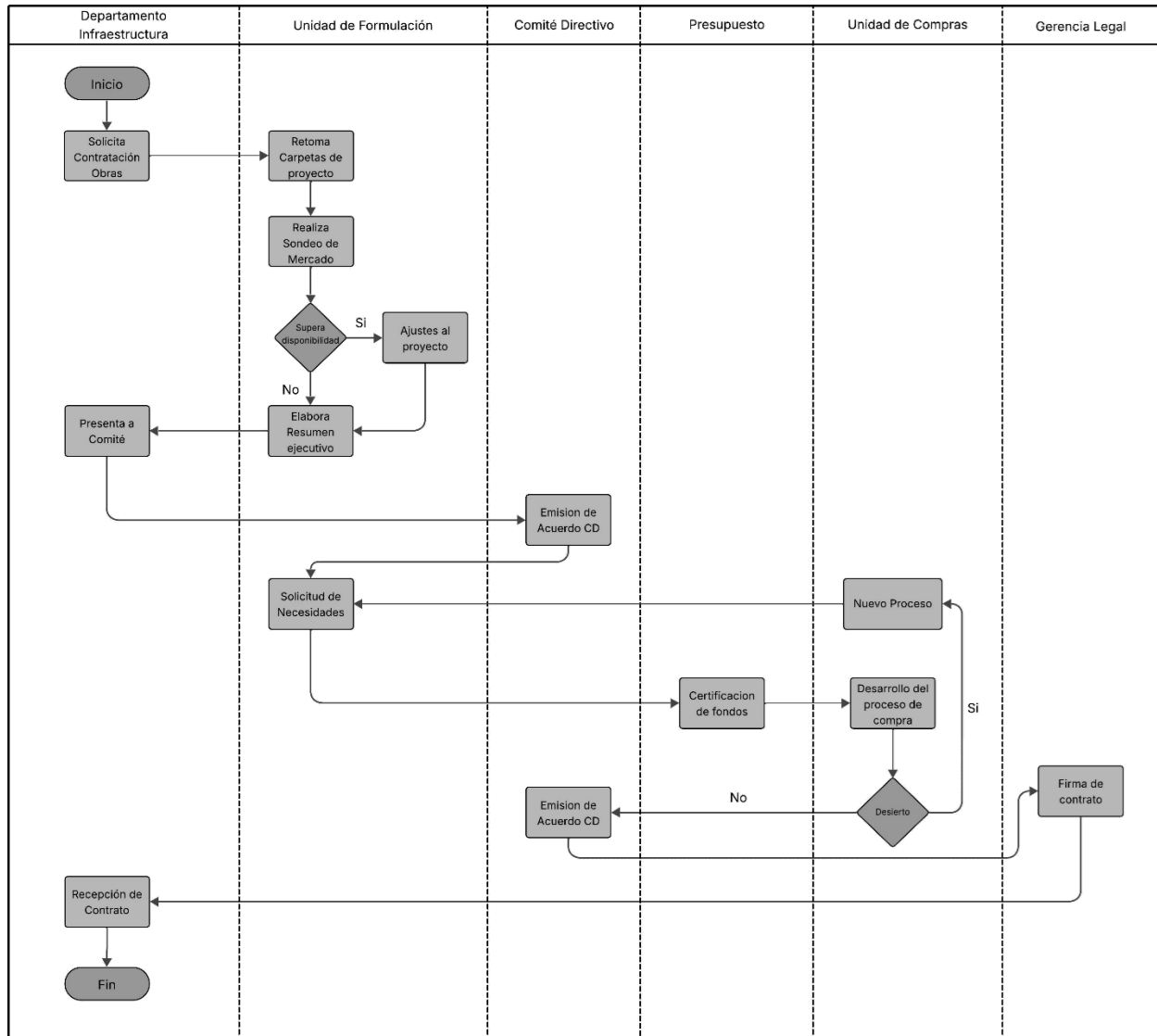
4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

- PAIP: Programa Anual de Inversión Pública
- PEO: Panel Evaluador de Ofertas

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado
- Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
- Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado
- Circulares de Hacienda
- Reglamento Interno de INDES
- Ley de Compras Públicas
- Lineamientos DINAC

Flujograma 54. Contratación de Obras



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS
NOMBRE: MODIFICATIVA DE CONTRATO (4.4)

1. OBJETIVO

Realizar modificaciones a las cláusulas contractuales con causas justificadas y de mutuo acuerdo por ambas partes.

2. ALCANCE

Desde la solicitud de modificativa hasta la firma del documento aprobado.

3. RESPONSABILIDAD

- Administrador de Contrato: Recibe solicitud de modificativa y somete ante la autoridad
- Técnico de Infraestructura: Revisa, verifica y valida la justificación de modificativa
- Titular: Firma y autoriza el documento de modificativa
- Técnico UCP: Realiza la gestión ante la autoridad competente para aprobar la modificativa
- Comité Directivo: Aprueba y/o rechaza modificativa
- Gerencia Legal: Elabora documento de modificativa contractual

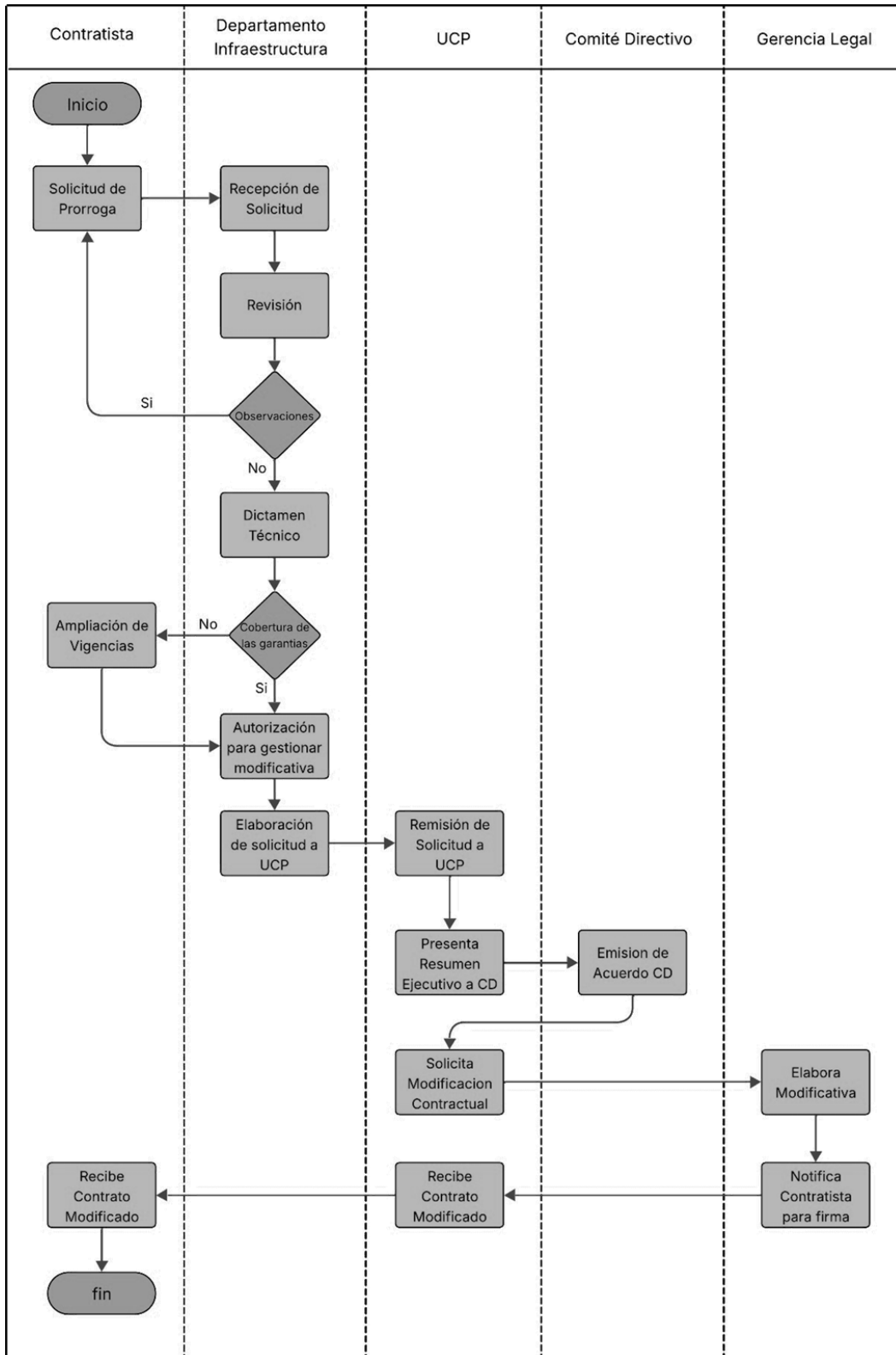
4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

- UCP: Unidad de Compras Públicas
- OC: Orden de Cambio

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

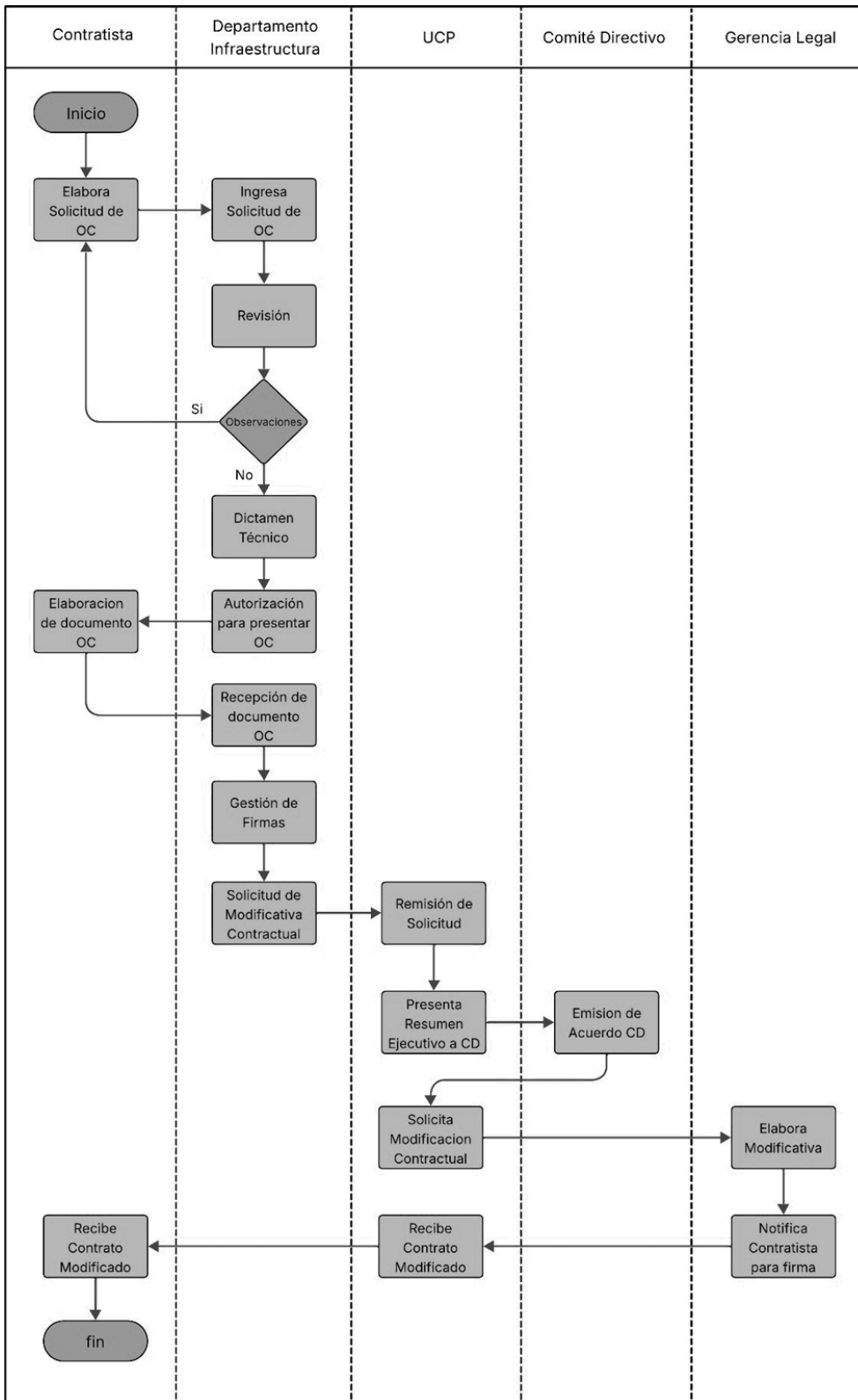
- Reglamento Interno de INDES
- Ley de Compras Públicas
- Lineamientos DINAC

Figura 55. Flujograma Modificativa de Contrato/Prorroga



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

Figura 56. Flujoograma Modificativa de Contrato/Orden de Cambio



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS
NOMBRE: ESTIMACIONES (4.4)

1. OBJETIVO

Solicitar pago de estimación por avance de obras.

2. ALCANCE

Desde la solicitud de estimación hasta la remisión de paquete y factura a gerencia financiera

3. RESPONSABILIDAD

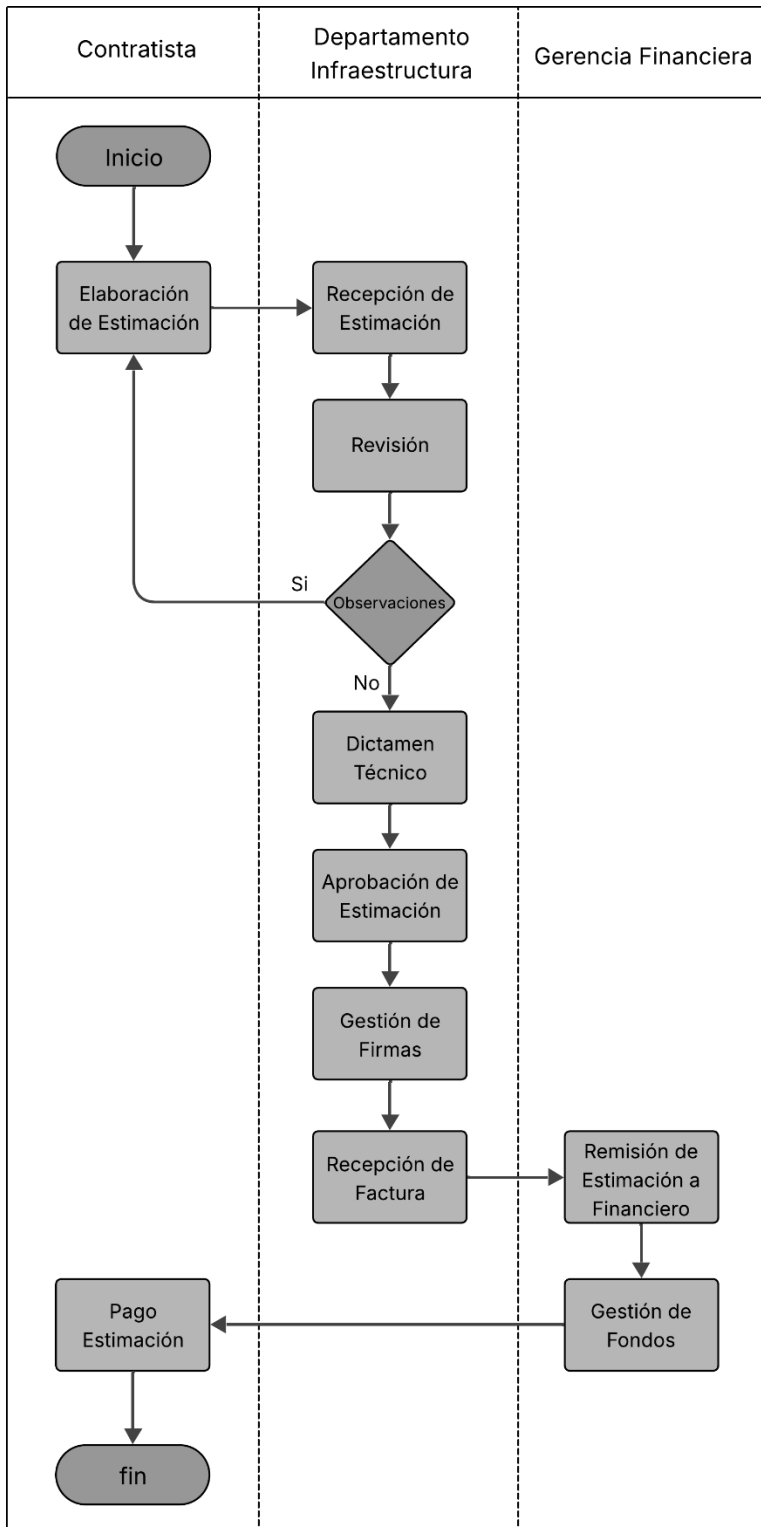
- Contratista: Elabora estimación
- Administrador de Contrato: Recibe solicitud de estimación
- Técnico de Infraestructura: Revisa, valida y aprueba documento de estimación
- Secretaria depto.: Remite paquete y apoya en gestión de firmas
- Gerencia Financiera: Tramita pago

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley de Compras Públicas
- Lineamientos DINAC

Figura 57. Flujoograma Estimaciones



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS
NOMBRE: CAMBIO DE PROFESIONALES (4.4)

1. OBJETIVO

Realizar cambios de profesionales de proyecto asignados en la oferta tecnica, sometiendolo a revisión y autorización del administrador y supervisor.

2. ALCANCE

Desde la solicitud de cambio de profesional hasta la aprobación.

3. RESPONSABILIDAD

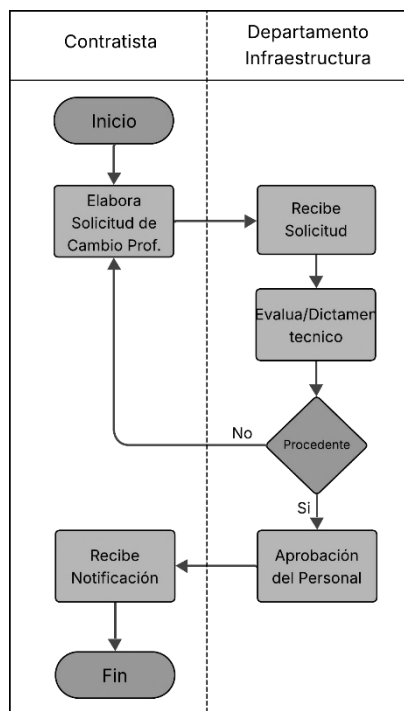
- Contratista: Elabora solicitud
- Administrador de Contrato: Recibe solicitud con atestados que respalden el cambio
- Técnico de Infraestructura: Revisa, valida y aprueba o deniega la solicitud

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley de Compras Públicas
- Lineamientos DINAC

Figura 58. Flujograma Cambio de Profesional



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS
NOMBRE: LIQUIDACIÓN (4.4)

1. OBJETIVO

Liquidar proyecto de obra a satisfacción de la institución.

2. ALCANCE

Desde la solicitud de liquidación hasta la remisión de paquete a gerencia financiera para trámite de pago

3. RESPONSABILIDAD

- Contratista: Solicita recepción, elabora documentos de liquidación y presenta factura
- Administrador de Contrato: Programa visita de recepción de obra, elabora y firma acta de recepción, provisional o definitiva
- Técnico de Infraestructura (supervisor): Revisa documentación, válida, observa, aprueba o deniega.
- secretaria depto.: Apoya en gestión de firmas y remite paquete para trámite de pago

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley de Compras Públicas
- Lineamientos DINAC

Figura 59. Flujoograma Liquidación (Parte 1)

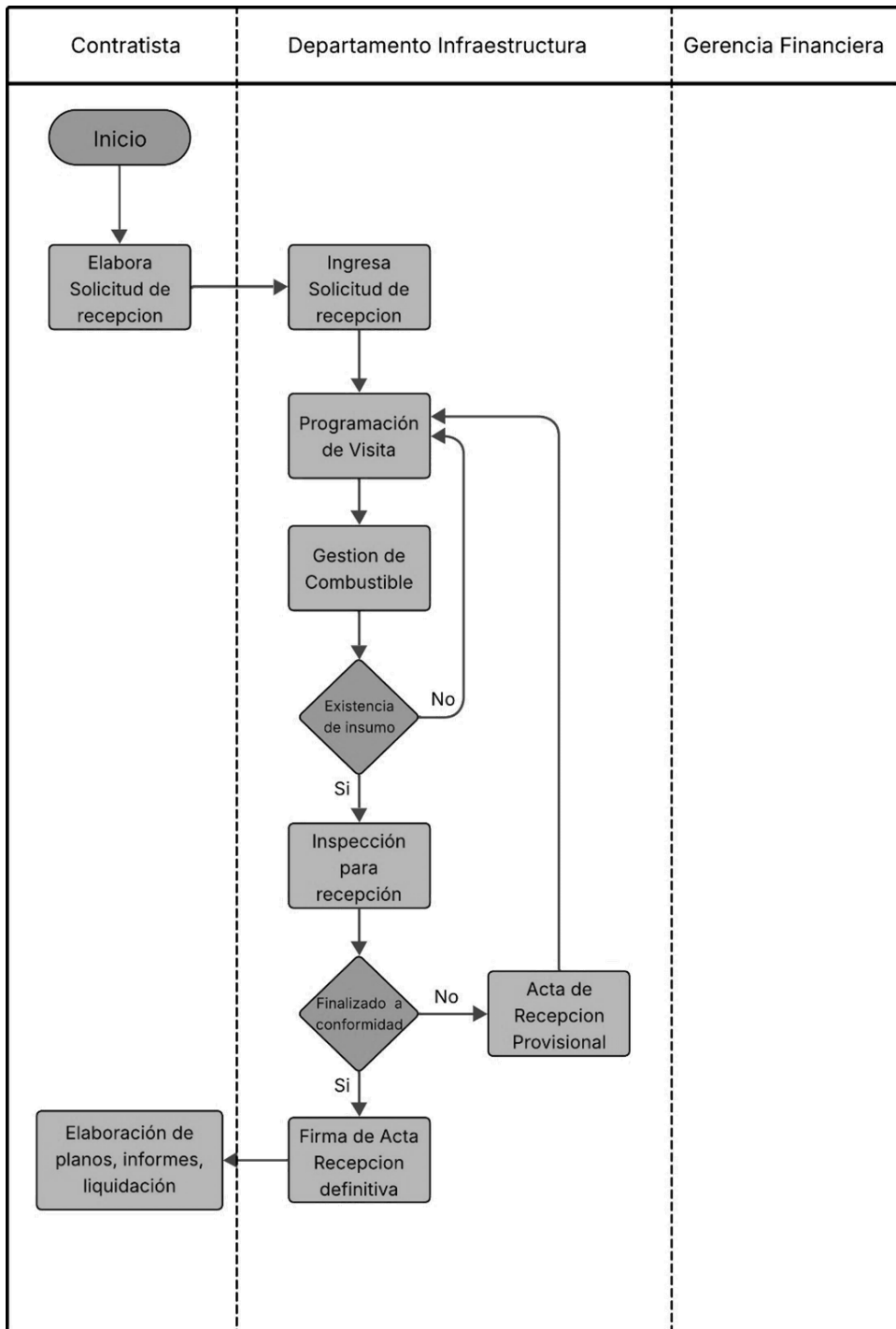
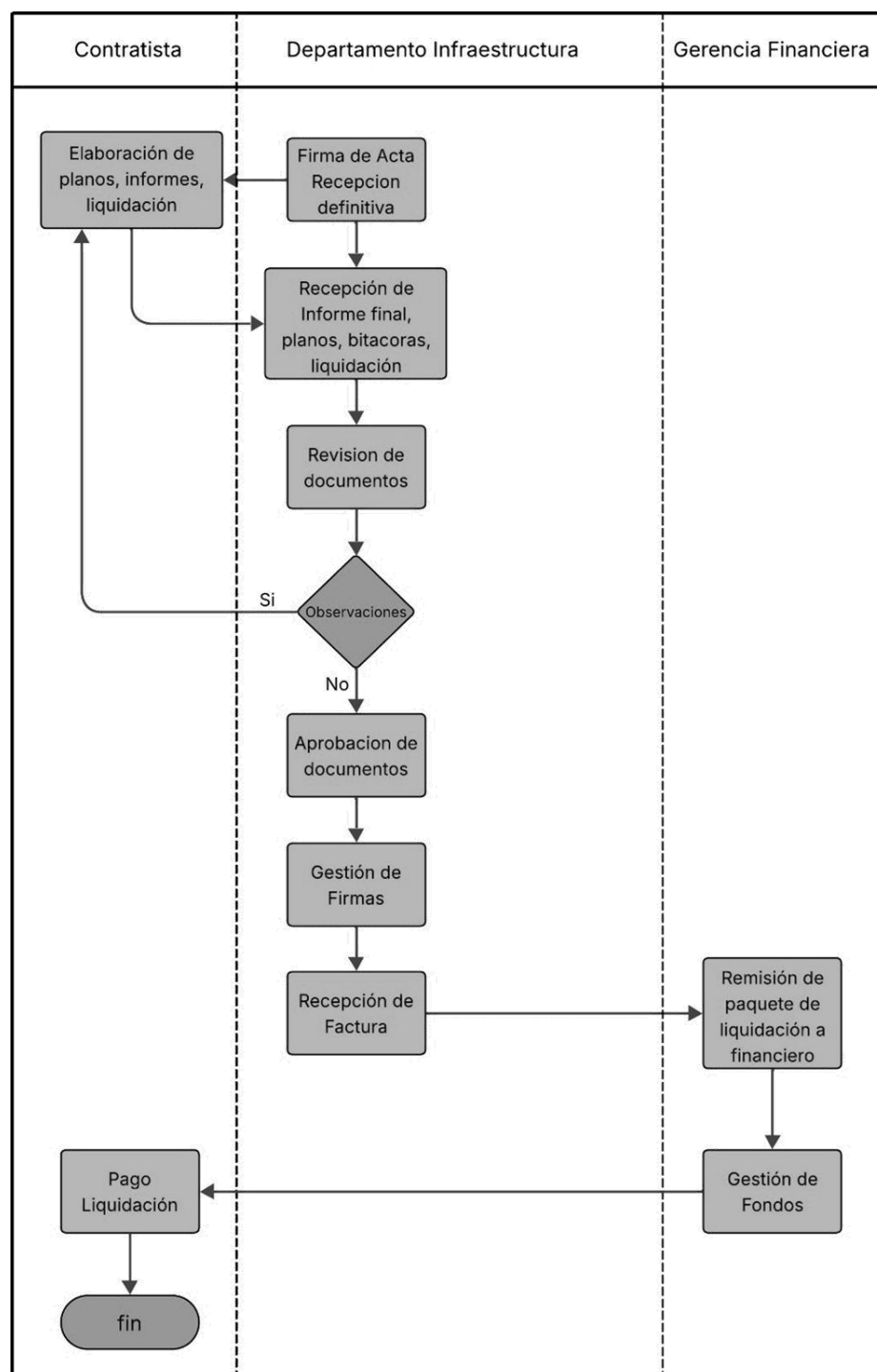


Figura 60. Flujograma Liquidación (Parte 2)

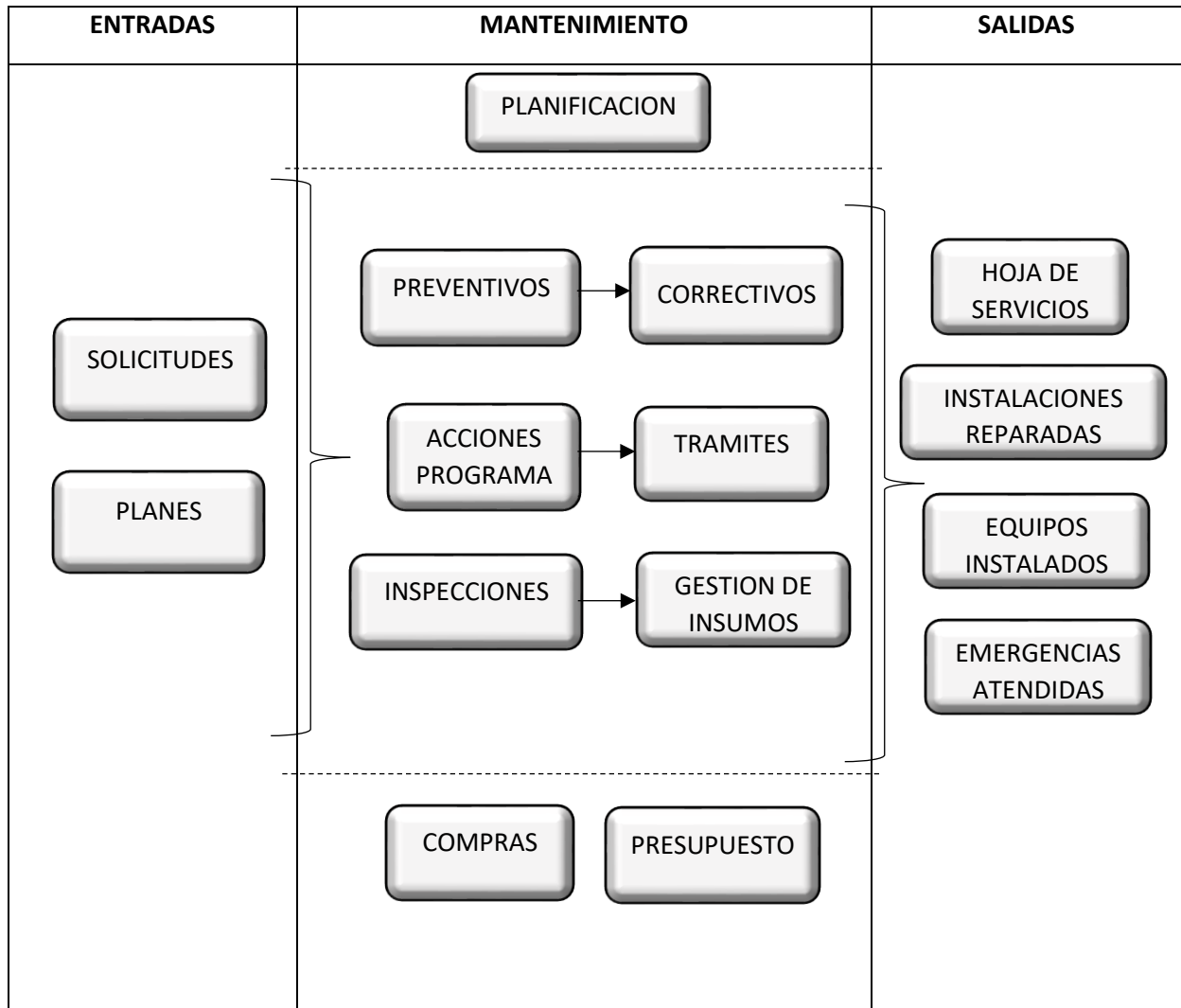


Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

Tabla No 23. Ficha De Proceso de Mantenimiento (4.4)

NOMBRE DEL PROCESO	TIPO	FECHA
MANTENIMIENTO	MISIONAL	30/4/2025
OBJETIVO DEL PROCESO		
Ejecutar actividades de mantenimiento y reparaciones, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de la infraestructura.		
ACTIVIDADES/TAREAS	PROCESOS RELACIONADOS	
Preventivo	Gestión de Compras	
Correctivo	Gestión de Archivo Documental	
Compras de Baja Cuantía		
RESPONSABLES		
Unidad de Mantenimiento	Jefe del Mantenimiento	
	Asistente Administrativa	
	Personal Operativo de Mantenimiento	
ENTRADAS	SALIDAS	
Planes de mantenimiento	Mantenimientos realizados	
Solicitudes	Equipos instalados	
	Emergencias atendidas	
RECURSOS		
Personal Operativo	Herramientas y equipos	
Vehículos	oficina/mobiliario	
Combustible	Maquinaria	
Computadoras	Fondo circulante	
Impresora	Caja chica	
REGISTRO DE ARCHIVOS		
Acuerdos de comité	Expediente de solicitud	
Solicitud de Necesidades	Expediente de Compra	
Planificación Anual de Compras	Expediente de Seguimiento	
INDICADORES	CONTROLES	
Número de mantenimientos realizados	PAC	
Número de procesos de compra adjudicados	COMPRASAL	
Número de acciones del Plan realizadas	POA	
NORMATIVA APLICABLE		
Ley de Compras Públicas, Reglamento a la Ley de Compras Públicas, Lineamientos DINAC		
Normas Técnicas de Control Interno		
Manual de Puestos y Funciones		

Figura 61. Mapa de Proceso de Mantenimiento (4.4)



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS
NOMBRE: CORRECTIVO (4.4)

1. OBJETIVO

Ejecutar actividades de reparación, cambio de elementos y/o reconstrucción de daños en las instalaciones de INDES.

2. ALCANCE

Desde la recepción de la solicitud hasta la Hoja de Servicios

3. RESPONSABILIDAD

- jefe de Mantenimiento: Recibe, asigna recursos y reporta las actividades de Mantto.
- Asistente: gestiona recursos, elabora papeleo y archiva documentos
- Auxiliar de Mantenimiento: Ejecuta las actividades según requerimiento
- Técnico de Sistemas Eléctricos y Equipos Electrónicos: Ejecuta las actividades según requerimiento
- Técnico de Aire Acondicionado y Telefonía: Ejecuta las actividades según requerimiento
- Electricista: Ejecuta las actividades según requerimiento

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Manual de Descripción de Puestos
- Reglamento Interno de INDES
- Ley de Compras Públicas
- Lineamientos DINAC

Figura 62. Flujoograma Mantenimiento Correctivo (Parte 1)

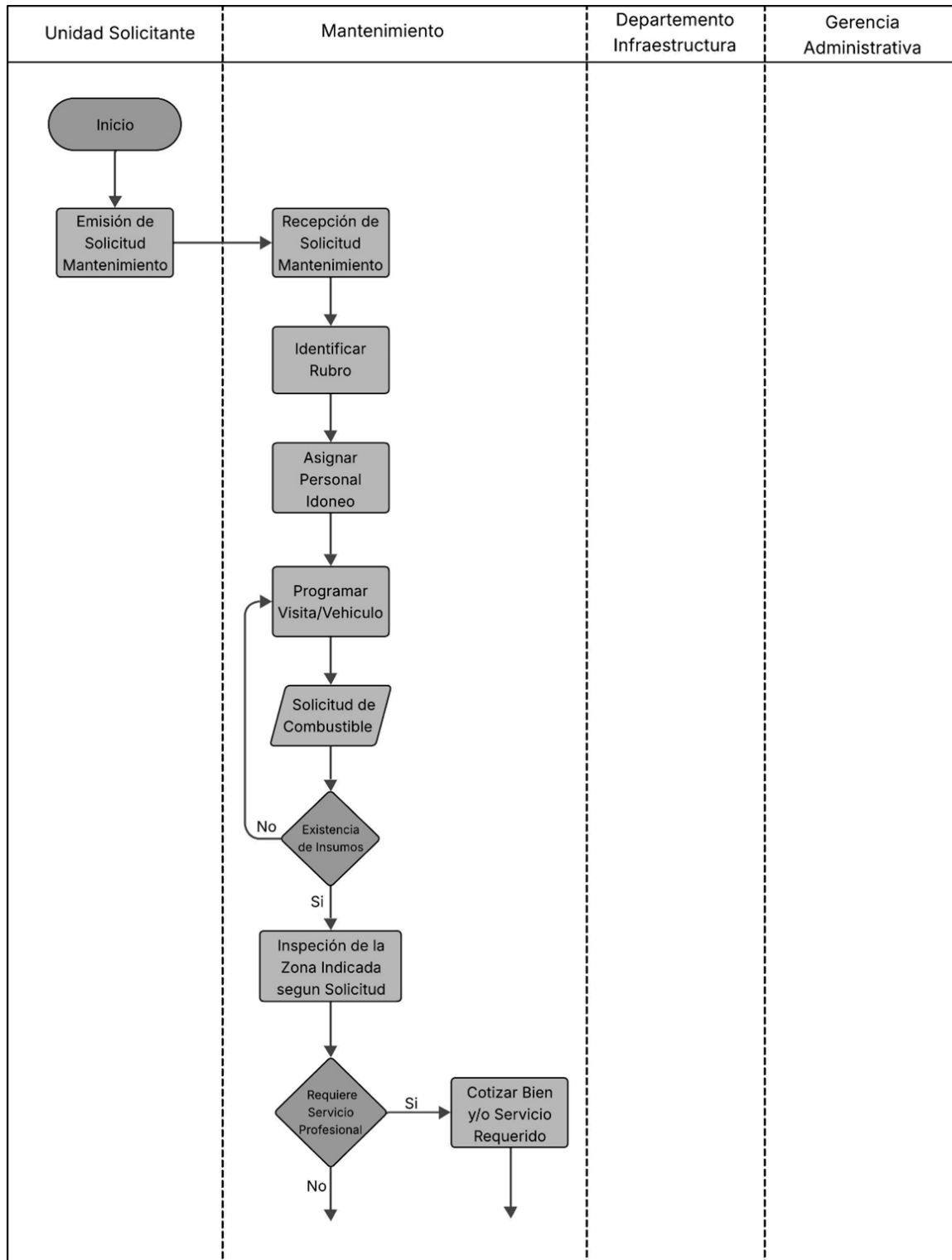
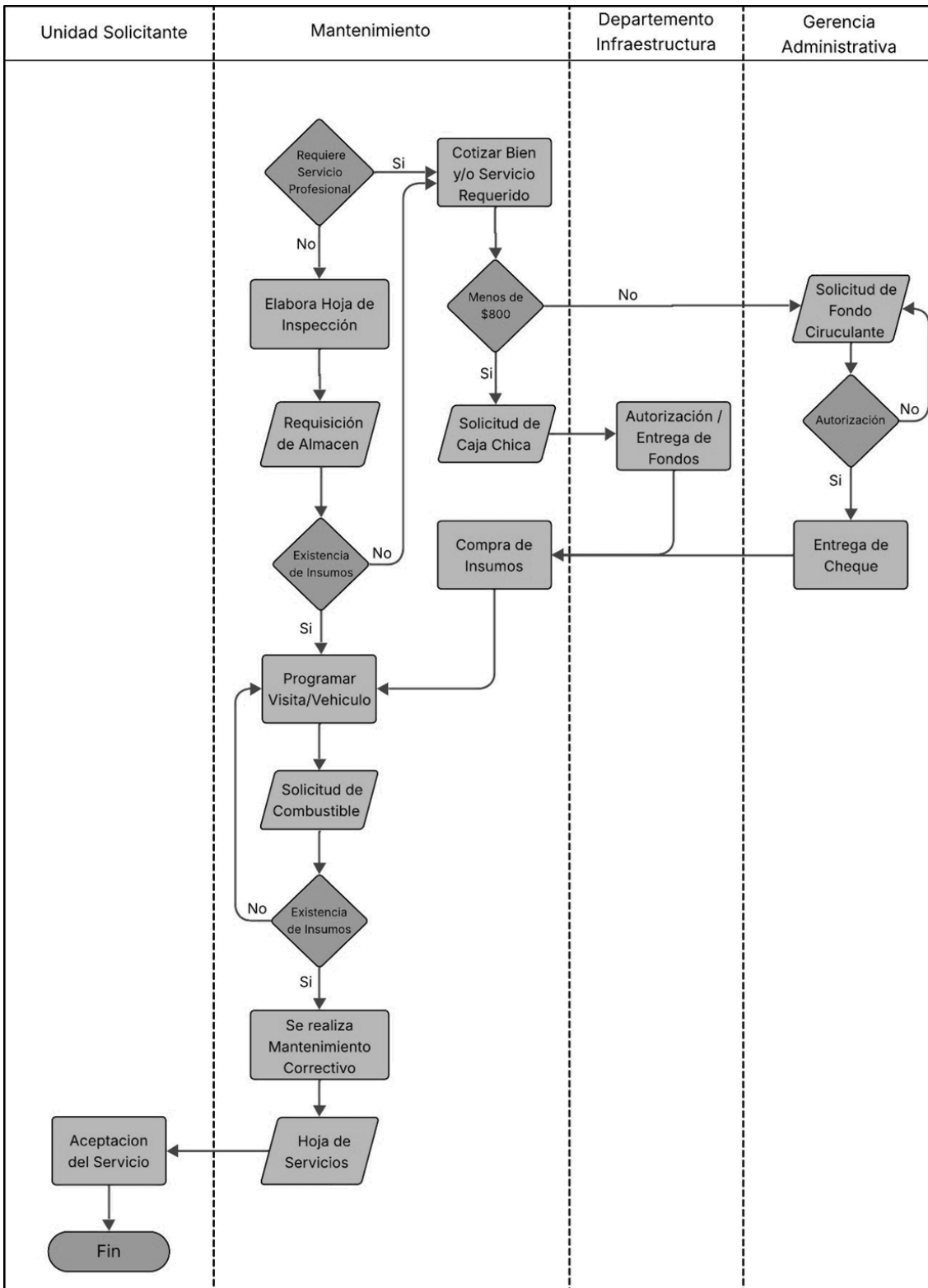


Figura 63. Flujograma Mantenimiento Correctivo (Parte 2)



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS
NOMBRE: PREVENTIVO (4.4)

1. OBJETIVO

Ejecutar actividades de mantenimiento previo a la ocurrencia del daño para garantizar el buen funcionamiento y prolongar la vida útil de las instalaciones.

2. ALCANCE

Desde la recepción de la solicitud hasta la Hoja de Servicios

3. RESPONSABILIDAD

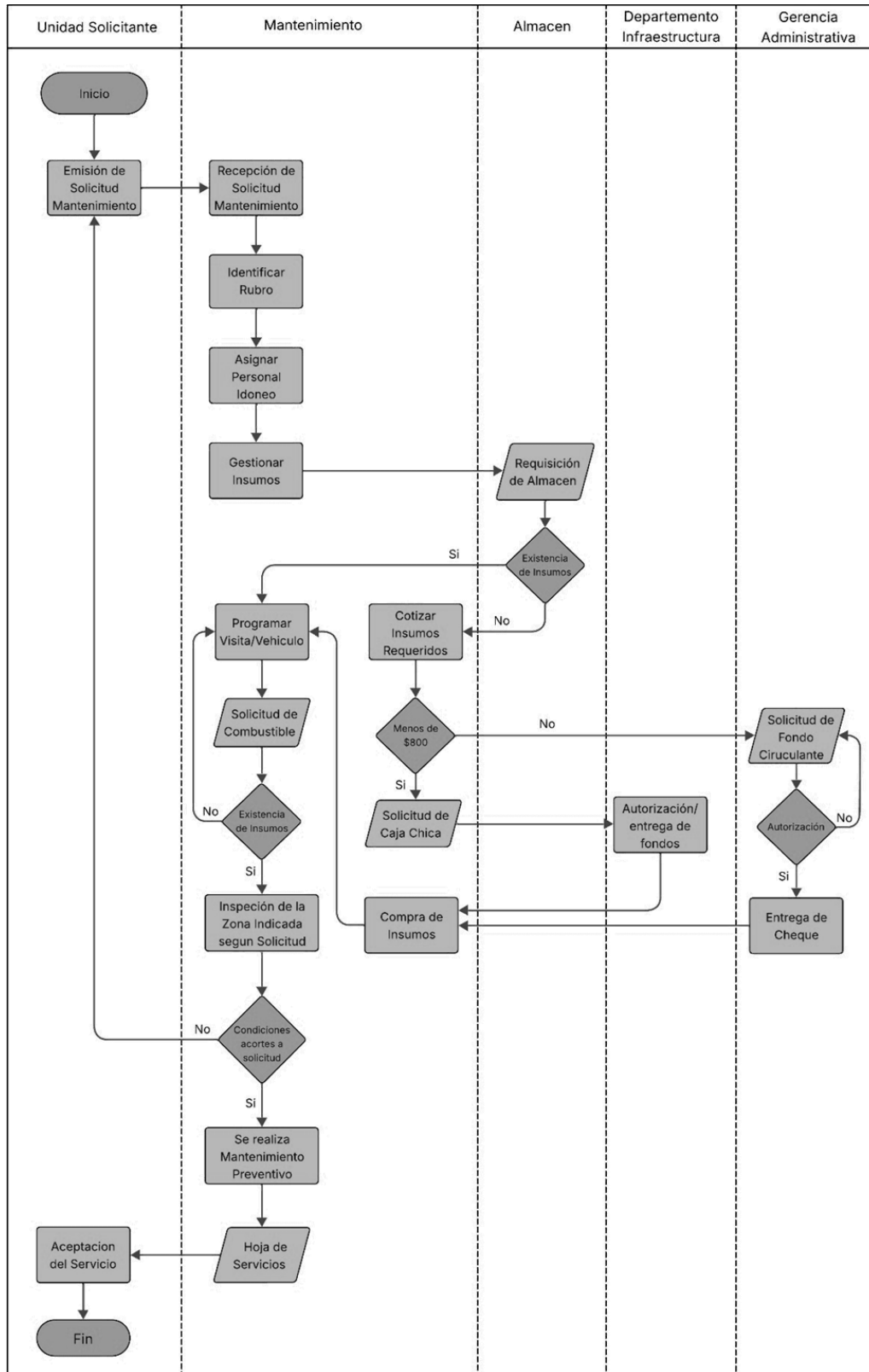
- jefe de Mantenimiento: Recibe, asigna recursos y reporta las actividades de Mantto.
- Asistente: gestiona recursos, elabora papeleo y archiva documentos
- Auxiliar de Mantenimiento: Ejecuta las actividades según requerimiento
- Técnico de Sistemas Eléctricos y Equipos Electrónicos: Ejecuta las actividades según requerimiento
- Técnico de Aire Acondicionado y Telefonía: Ejecuta las actividades según requerimiento
- Electricista: Ejecuta las actividades según requerimiento

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Manual de Descripción de Puestos
- Reglamento Interno de INDES
- Ley de Compras Públicas
- Lineamientos DINAC

Figura 64. Flujoograma Mantenimiento Preventivo



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS**NOMBRE: BAJA CUANTÍA (4.4)****1. OBJETIVO**

Realizar compras de insumos que no se encuentren en almacén y sean requeridos para ejecutar un mantenimiento.

2. ALCANCE

Desde el reporte de necesidad hasta la compra de los bienes y/o servicios requeridos

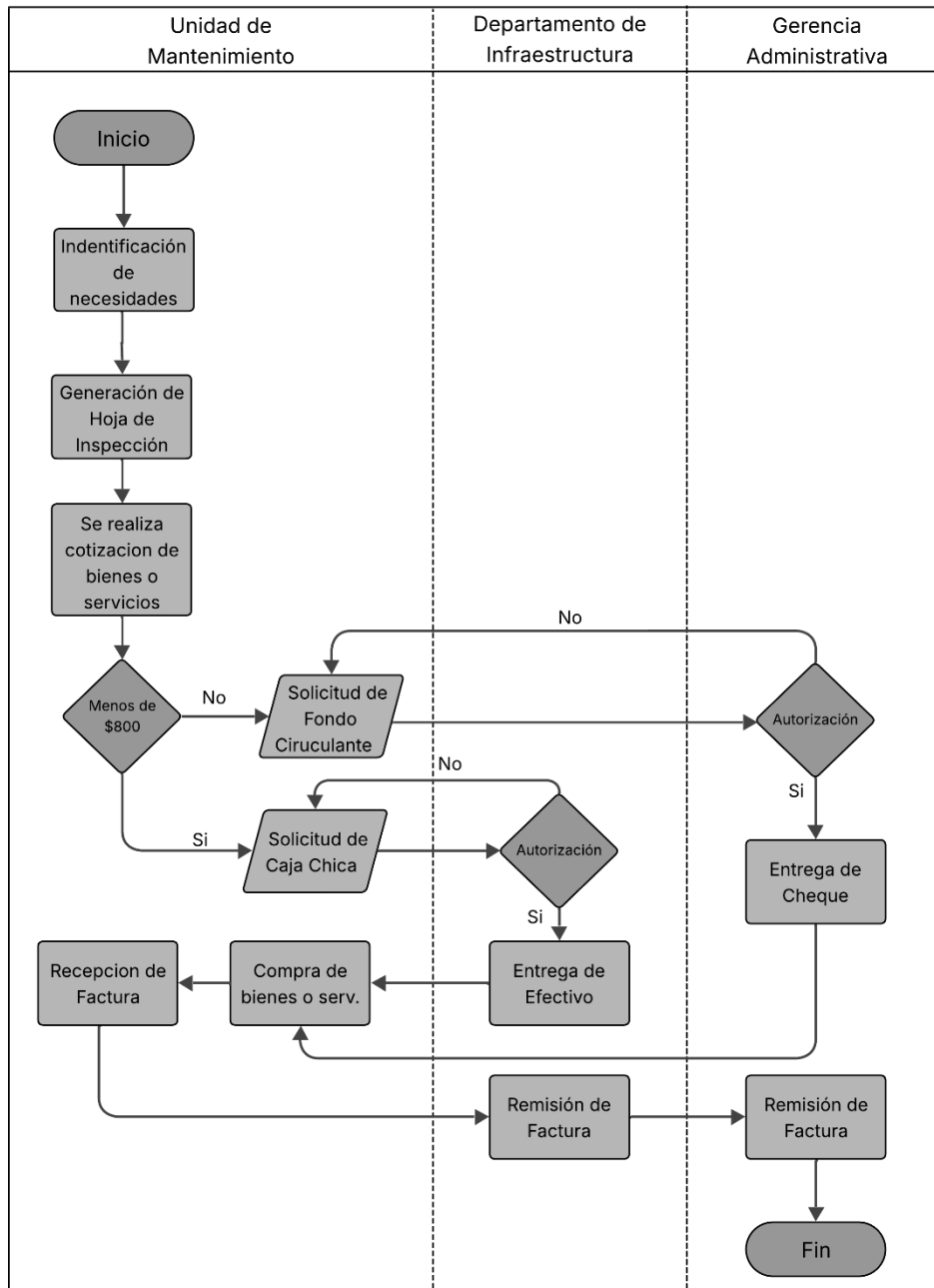
3. RESPONSABILIDAD

- jefe de Mantenimiento: Solicita y Firma formatos
- Asistente: gestiona recursos, elabora papeleo y archiva documentos
- Auxiliar de Mantenimiento: Realiza Cotizaciones con proveedores según el rubro
- Gerente Administrativo: Revisa, aprueba o deniega
- Encargado del Fondo Circulante: Recibe, verifica cumplimiento y asigna fondos

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA**5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado
- Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
- Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado
- Manual de Descripción de Puestos
- Reglamento Interno de INDES
- Ley de Compras Públicas
- Lineamientos DINAC

Figura 65. Flujograma Baja Cuantía

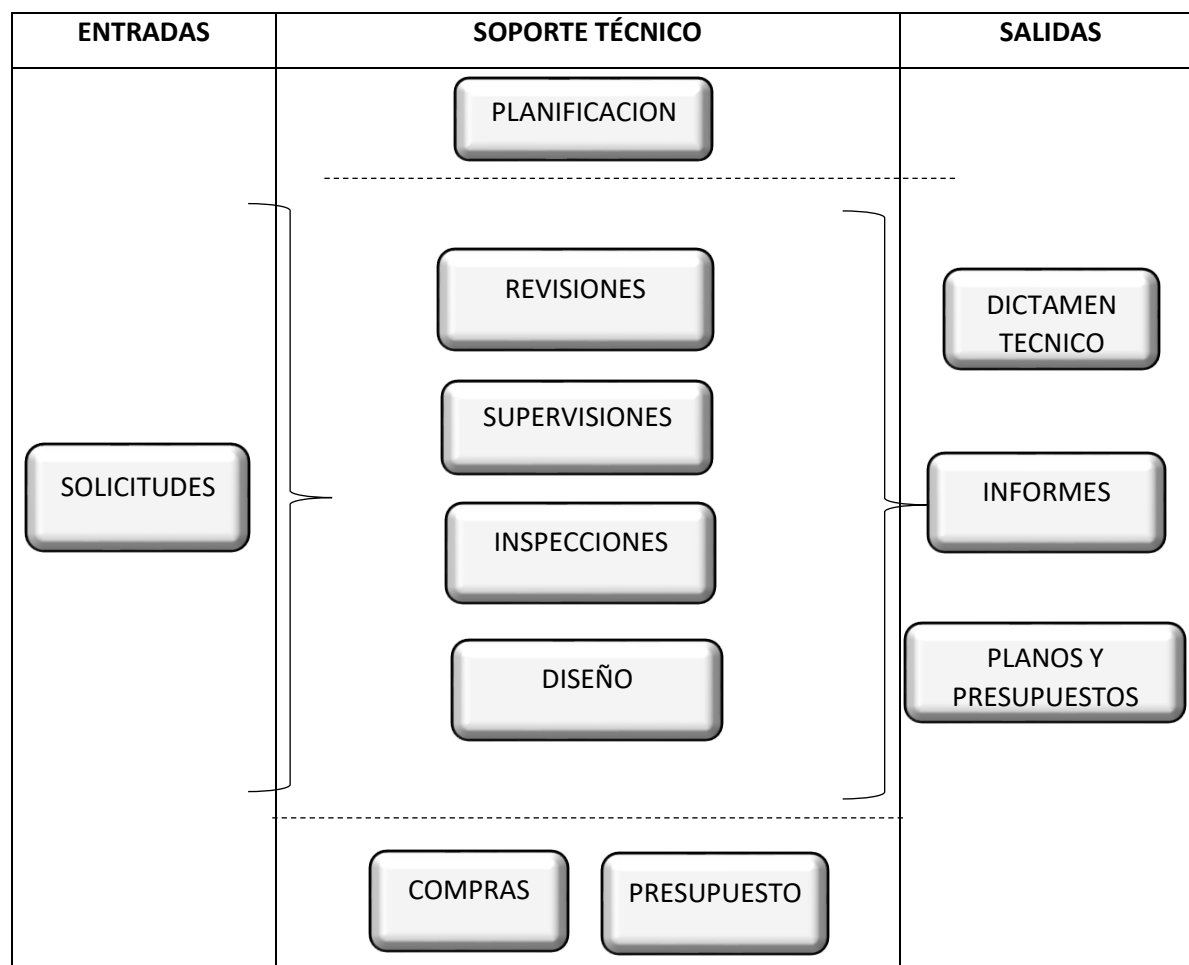


Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

Tabla No 24. *Ficha De Proceso Soporte Técnico*

NOMBRE DEL PROCESO	TIPO	FECHA
SOPORTE TÉCNICO	MISIONAL	JULIO/2025
OBJETIVO DEL PROCESO		
Brindar apoyo técnico a otras unidades/gerencias/instalaciones al interior/ para revisión y emisión de dictámenes técnicos, acompañamiento en inspecciones y/o diseño y formulación de remodelaciones.		
ACTIVIDADES/TAREAS	PROCESOS RELACIONADOS	
Visitas técnicas		
Diseño y Presupuesto		
Revisión de Carpetas		
RESPONSABLES		
Departamento de Infraestructura	Jefe de Infraestructura	
	Secretaria de Infraestructura	
Unidad de Formulación	Jefa de Formulación	
	Técnicos de Infraestructura	
ENTRADAS	SALIDAS	
Solicitudes de apoyo técnico	Dictamen técnico	
	Diseños/presupuestos	
	Reportes de inspección	
RECURSOS		
Técnicos de Infraestructura	oficina/mobiliario	
Combustible	Horas extra	
Computadoras	Vehículos	
Impresora		
Equipos de medición		
REGISTRO DE ARCHIVOS		
Memorando		
Solicitudes		
Convenios		
INDICADORES	CONTROLES	
Numero de asistencia en diseño	Informes trimestrales	
Número de inspecciones realizadas	Informes trimestrales	
Numero de dictámenes técnicos emitidos	Informes trimestrales	
Numero de asistencia en supervisión	Informes trimestrales	
NORMATIVA APLICABLE		
Normas Técnicas de Control Interno		
Manual de Puestos y Funciones		

Figura 66. Mapa de Proceso Soporte Técnico (4.4)



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO
NOMBRE: SOPORTE TÉCNICO (4.4)

1. OBJETIVO

Brindar apoyo técnico a otras unidades/gerencias/instalaciones al interior/ para revisión y emisión de dictámenes técnicos, acompañamiento en inspecciones y/o diseño y formulación de remodelaciones.

2. ALCANCE

Comprende todas las instalaciones de INDES sean deportivas o administrativas a nivel nacional

3. RESPONSABILIDAD

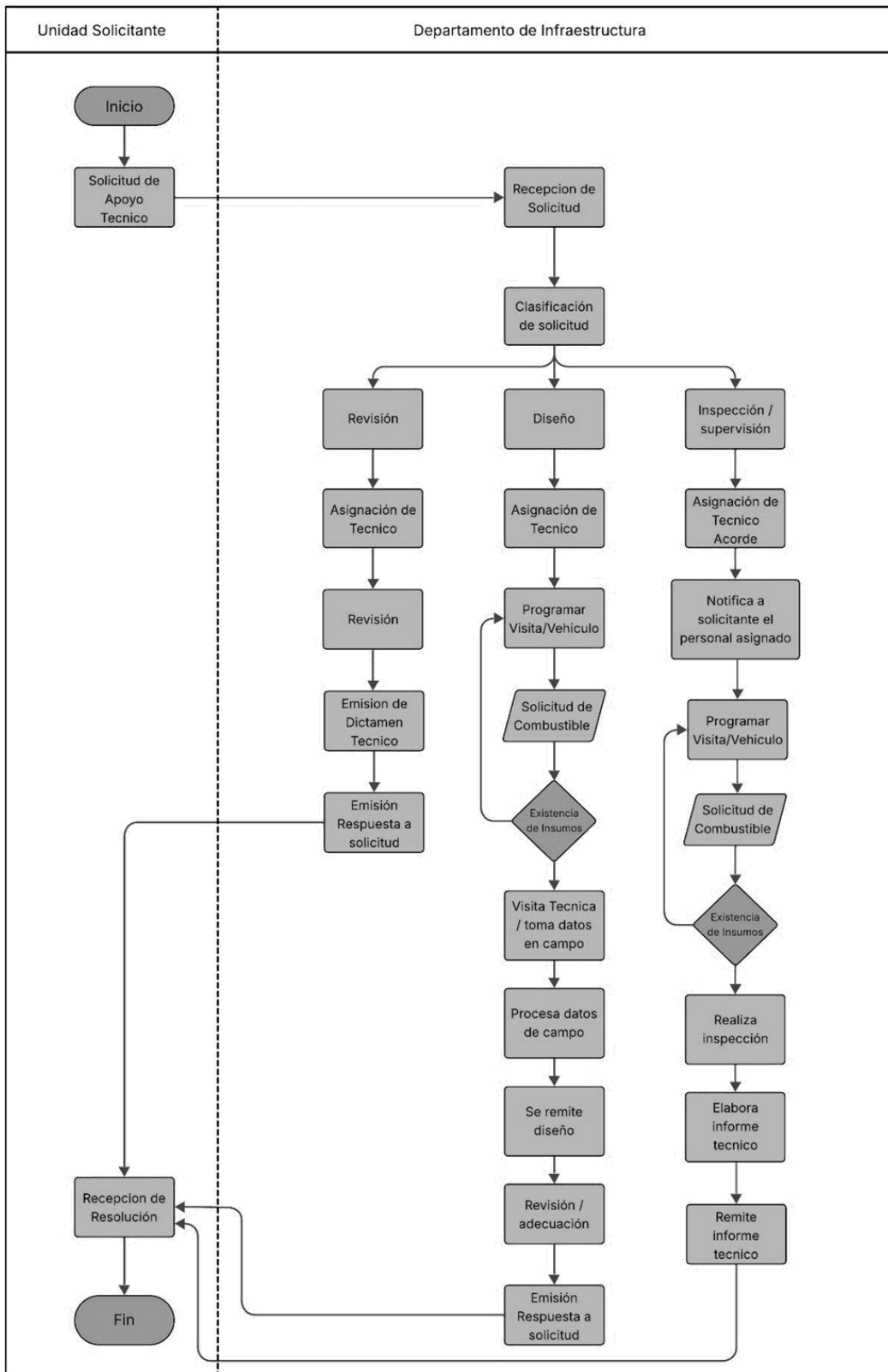
- Jefe de Infraestructura
- Jefa de Formulación
- Técnicos de Infraestructura

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley General de los Deportes
- Ley de Compras Públicas
- Reglamento a la Ley de Compras Públicas
- Lineamiento Método de Compra por Baja Cuantía

Figura 67. Flujoograma Soporte Técnico

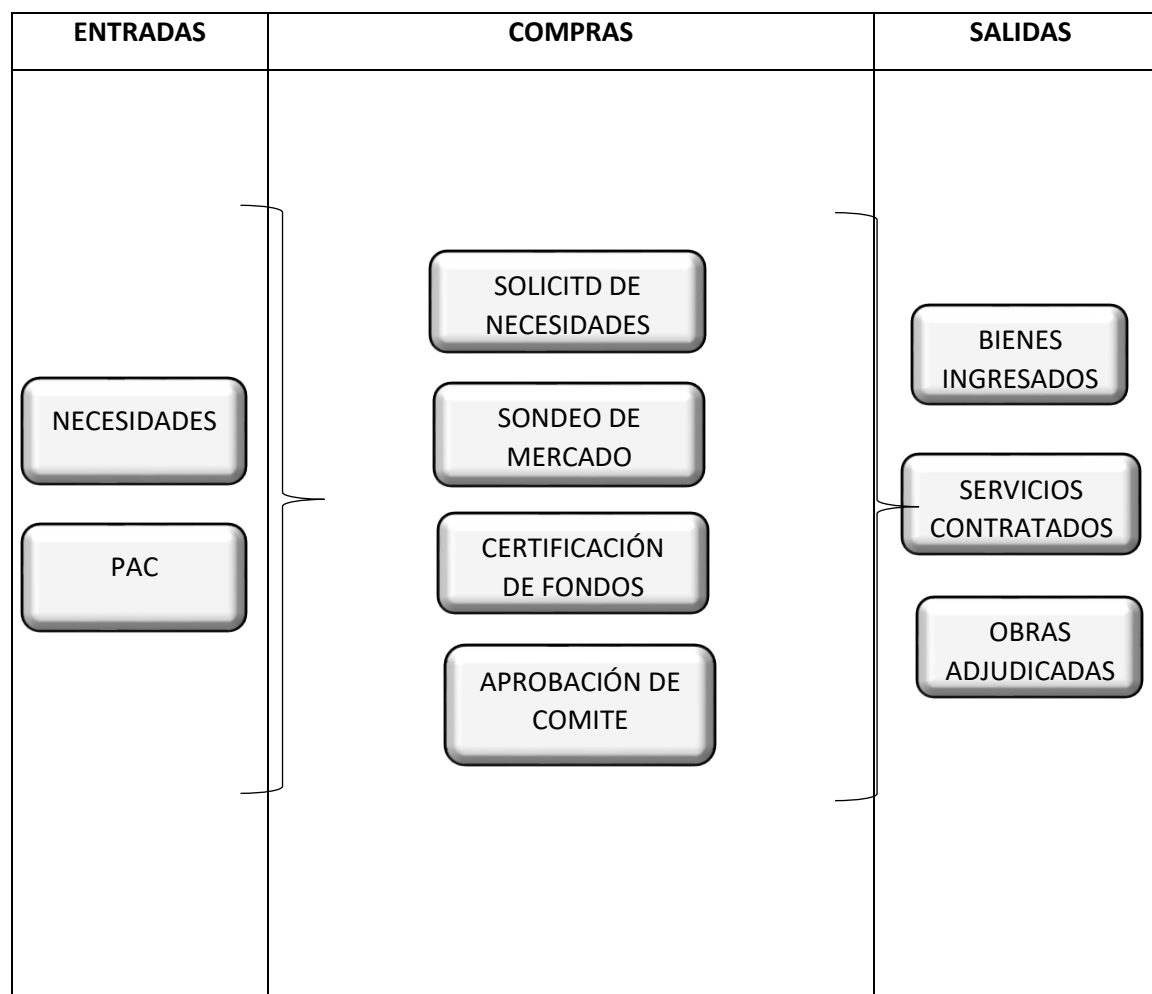


Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

Tabla 25. Ficha de Proceso de Compras (4.4)

NOMBRE DEL PROCESO	TIPO	FECHA
COMPRAS	APOYO	30/4/2025
OBJETIVO DEL PROCESO		
Realizar las compras de bienes o servicios requeridos para las operaciones del departamento en apoyo a los distintos procesos.		
ACTIVIDADES/TAREAS	PROCESOS RELACIONADOS	
Realizar sondeos de mercado		
Elaborar solicitud de necesidades		
Tramitar con UCP		
RESPONSABLES		
Departamento de Infraestructura	Jefe de Infraestructura	
	Secretaria de Infraestructura	
Unidad de Formulación	Técnico de Compras	
Unidad de Mantenimiento	Técnicos de Infraestructura	
	Asistente de Formulación	
ENTRADAS	SALIDAS	
Planificación Anual de Compras	Insumos ingresados en almacén	
Necesidades	Servicios contratados	
	Obras adjudicadas	
RECURSOS		
Técnicos de Infraestructura	oficina/mobiliario	
Combustible	Horas extra	
Computadoras	Vehículos	
Impresora		
Equipos de medición		
REGISTRO DE ARCHIVOS		
Memorando	Sondeo de Mercado	
Solicitudes	Resumen Ejecutivo	
Acuerdos de Comité Directivo		
Solicitud de Necesidades		
INDICADORES	CONTROLES	
Número de solicitudes ingresadas	Informes trimestrales	
Número de órdenes de compra emitidos	Informes trimestrales	
Número de contratos firmados	Informes trimestrales	
NORMATIVA APLICABLE		
Ley de Compras Publicas		
Reglamento a la Ley de Compras		
Lineamientos DINAC		

Figura 68. Mapa de Proceso de Compras (4.4)



Fuente: Elaboración propia, basado en interpretación personal, con fines académicos.

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO**NOMBRE: COMPRAS (4.4)****1. OBJETIVO**

Realizar las compras de bienes o servicios requeridos para las operaciones del departamento en apoyo a los distintos procesos.

2. ALCANCE

Aplica a todas las unidades del Departamento de Infraestructura

3. RESPONSABILIDAD

- Jefe de Infraestructura
- Jefa de Formulación
- Técnicos de Infraestructura

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURA

- PAC: Planificación Anual de Compras
- UCP: Unidad de Compras Públicas
- DINAC: Dirección Nacional de Compras

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley General de los Deportes
- Ley de Compras Públicas
- Reglamento a la Ley de Compras Públicas
- Lineamientos DINAC

Figura 69. Flujoograma de Compras (Parte1)

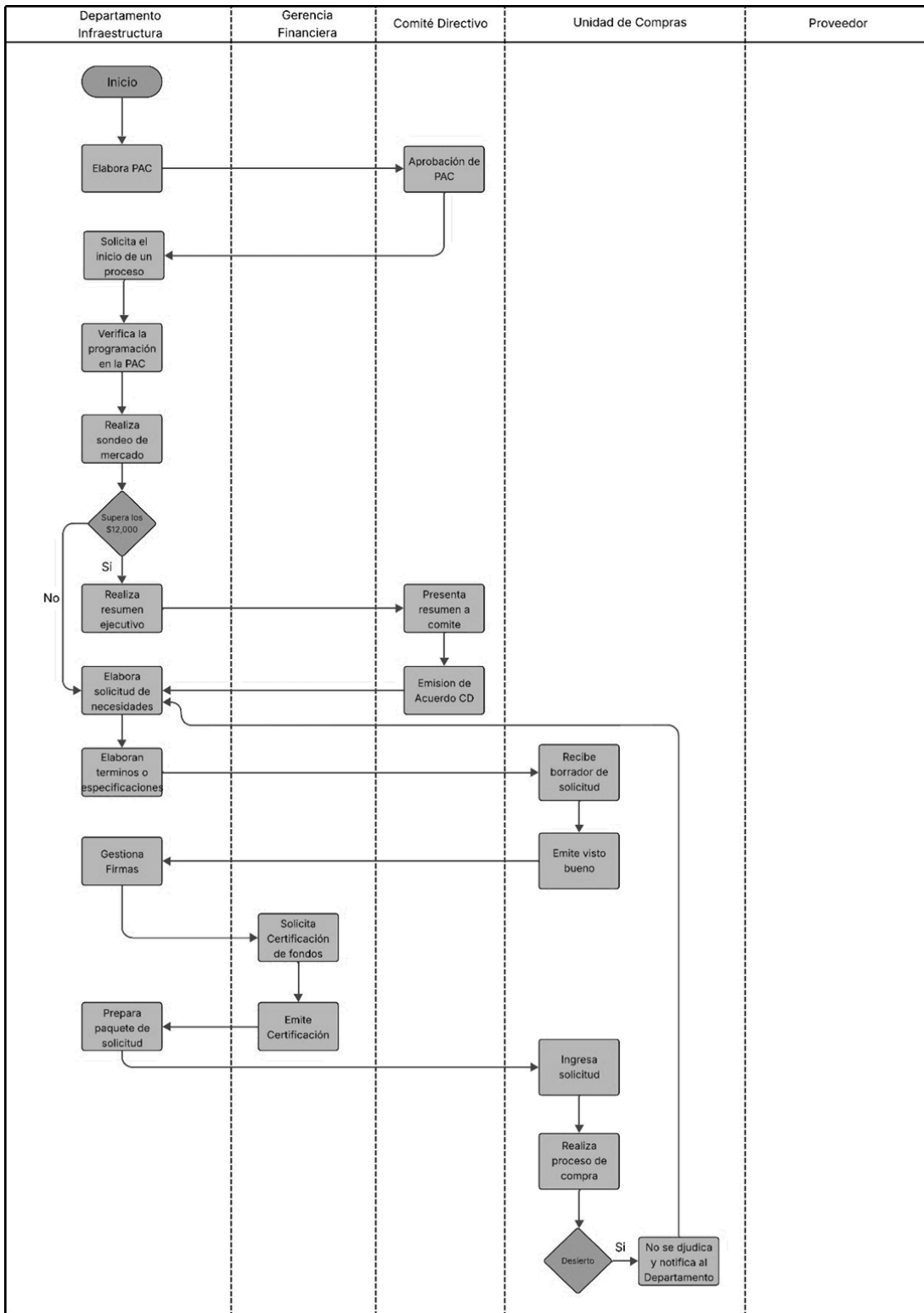
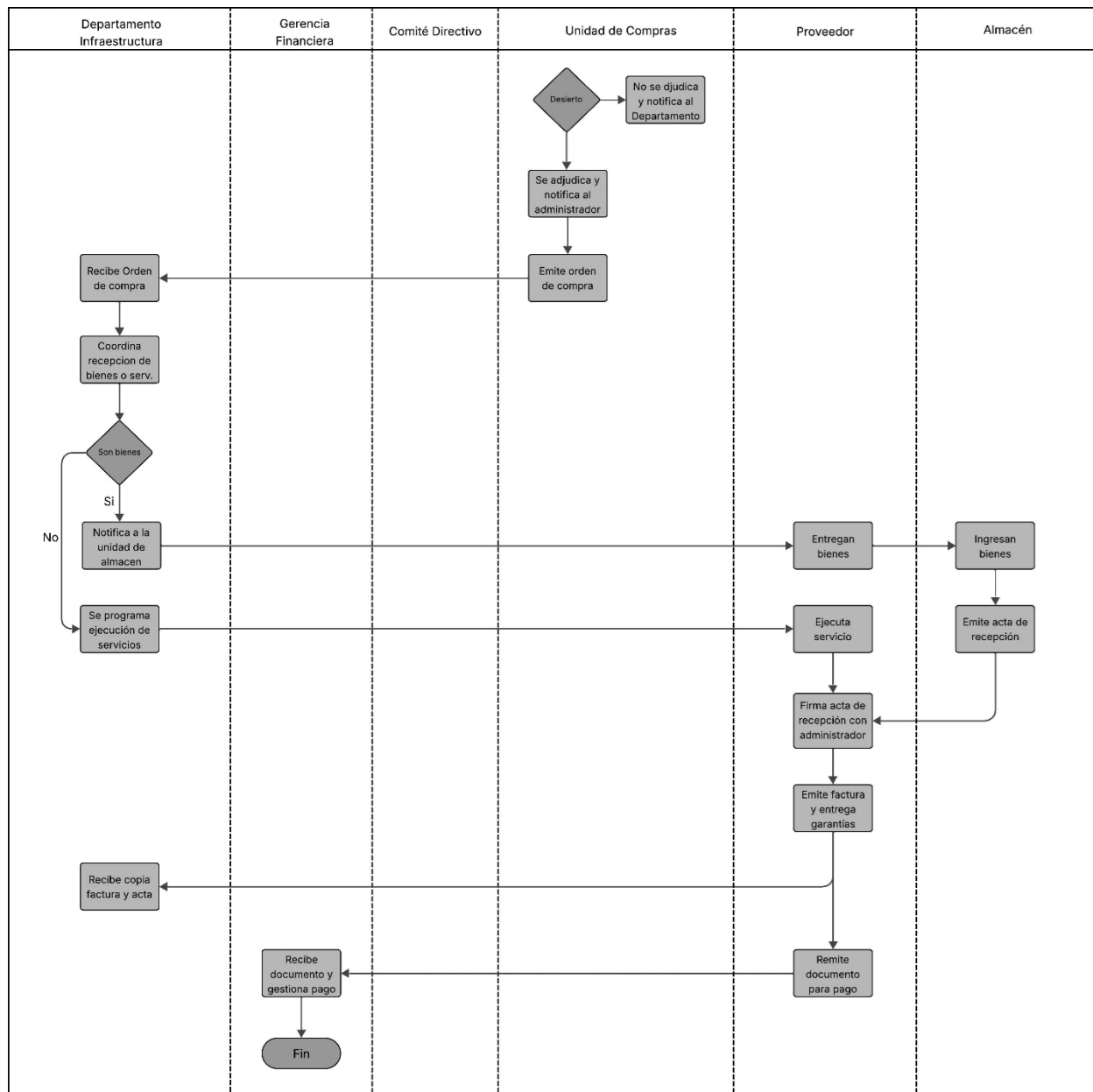


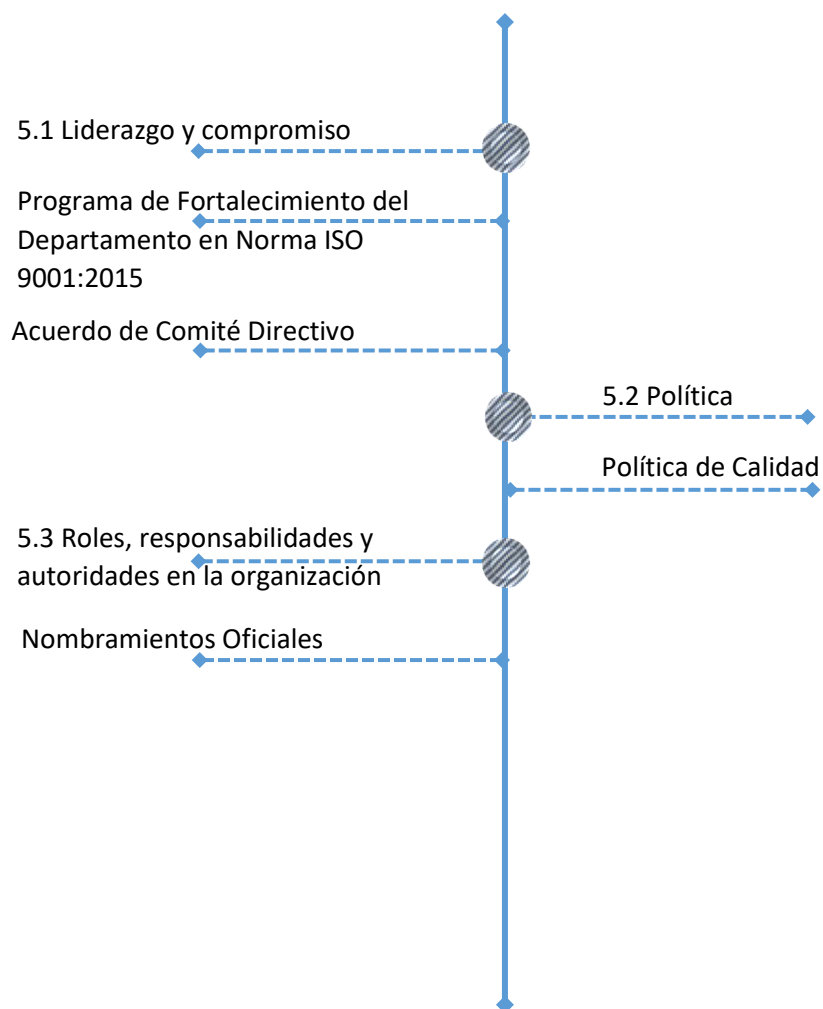
Figura 70. Flujograma de Compras (Parte 2)



Fuente: Elaboración propia.

Nota: El proceso esta normado por la unidad de compras, su desarrollo puede variar, el levantamiento se realizó desde la óptica interna para fines académicos

4.2. Información Documentada Propuesta Capítulo 5. Liderazgo



Programa de Fortalecimiento del Departamento (5.1)

En el cumplimiento del requisito se propone que la alta dirección gestione a través del Departamento de Talento Humano capacitaciones al personal y obtener las acreditaciones necesarias que respalden las capacidades. En ese sentido se proyecta capacitar a personal técnico y administrativo en grupos a través del INCAF, para comprensión, manejo y operación de la Norma ISO 9001:2015.

Debido a las limitaciones de cupo se proponen tres grupos de cinco integrantes, las fechas estarán sujetas a disponibilidad del Organismo capacitador. Al final del año se contarán con al menos 15 miembros del Departamento con Acreditación y el programa podría seguir implementándose hasta capacitar al 100% del personal en la Norma u otros temas de interés para las funciones del Departamento.

Tabla No 26. *Programación de Fortalecimiento del Personal*

PERSONAL POR UNIDAD	Cant.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
Departamento													
Jefe	1			1									
Secretaria	1						1						
Administrador de contrato	1			1									
Motorista	1												
Ordenanza	2												
Unidad de Formulación													
Jefa de Formulación	1						1						
Técnicos de Infraestructura	6			1			1				3		
Dibujante	2										2		
Asistente	1						1						
Técnico de Compras	1			1									
Unidad de Mantenimiento													
Jefe	1			1									
Asistente	1						1						
Auxiliar de Mantenimiento	5												
Albañil	3												
Electricista	1												
Técnico aire acondicionad	1												
Mecánico de estructuras	2												

A través de la aprobación del programa y la gestión ante organismos externos, la alta dirección demuestra compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento.

Se espera que el 100% de los miembros que operaran bajo el SGC, obtenga acreditaciones oficiales, mismas que serán reforzadas con las campañas de sensibilización propuesta en 7.3.

Figura 71. Ejemplo de las acreditaciones requeridas



Acuerdo de Comité Directivo (5.1)

Para demostrar el Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección del Departamento, debe oficializar el Sistema de Gestión de la Calidad mediante la aprobación del Comité Directivo, siendo la debida diligencia, someter una solicitud a través de un Resumen Ejecutivo y de esta manera darle validez, autorizar los recursos y garantizar su operación.

En ese sentido se recomienda para implementar el SGC, obtener el Acuerdo de Comité autorizando:

- La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento de Infraestructura
- La Política de Calidad
- Los Objetivos de Calidad
- Nombrando el Técnico de Calidad encargado del SGC
- Nombrando la Comisión de apoyo al SGC
- Asignando Recursos para la Implementación
- El Plan de Capacitación

En ese sentido el jefe del Departamento, deberá someter un Resumen Ejecutivo al Comité Directivo para obtener un Acuerdo que de peso y validez a las acciones. Esto en consideración a la Ley General de los Deportes, Art. 9.- La dirección del INDES será ejercida por un Comité Directivo, que será el encargado de elaborar, aprobar e implementar la política deportiva nacional y dirigir la administración del INDES.

Figura 72. Modelo de Acuerdo de Comité Directivo

ACUERDO N° 363-025-2024

Luego de haber escuchado lo expuesto por la Unidad de [REDACTED] y de conformidad a la normativa legal referida, este Comité Directivo por unanimidad **ACUERDA:** a) **APROBAR EL INFORME DE [REDACTED]** ([REDACTED])

2024 denominado: “[REDACTED] **PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR 2024**”, debido a que no se recibieron ofertas; y b) Girar lineamientos a la Presidencia, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia Legal, Unidad de Mercadeo, Unidad de Compras Públicas (UCP) y Unidad de Auditoría Interna para que, de acuerdo con sus competencias, registren y efectúen las operaciones que se deriven de las obligaciones reales y exigibles que determinen procedentes, según lo establecido en la normativa técnica y legal correspondiente. **NOTIFÍQUESE.**

Fuente: Portal de Transparencia, <https://www.transparencia.gob.sv/documentos/2-38>

Nota: El modelo es solo una referencia del documento que se emite por la autoridad de INDES

Figura 73. Propuesta de Afiche de Política (5.2)

POLÍTICA DE CALIDAD

DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA



El Departamento de Infraestructura se encarga del Diseño, Construcción, Supervisión y Mantenimiento de la Infraestructura, patrimonio del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, articulando acciones con otras dependencias al interior, para brindar confort y bienestar a los atletas y la población salvadoreña.

Comprometidos con la infraestructura deportiva e institucional a nivel nacional, trabajamos para garantizar la calidad y el acceso a instalaciones dignas, incrementado la oferta de espacios deportivos, preservando el patrimonio existente, promoviendo la descentralización mediante la inversión pública al interior del país y respetando los estándares técnicos y la normativa vigente.

Determinados a mejorar continuamente el desempeño de nuestros servicios.

#ConstruyendoElCamino



Nombramientos Oficiales (5.3)

Mediante el Nombramiento Oficial de un Técnico de Calidad encargado del Sistema de Gestión de Calidad del Departamento se busca asignar roles y responsabilidades; así mismo se deberá nombrar una Comisión de Apoyo, designando técnicos del departamento para el SGC, y de esta manera asignar recurso humano competente para el funcionamiento y operación del Sistema.

En ese sentido, el jefe del Departamento deberá solicitar al Comité Directivo, el nombramiento y la autoridad en materia del SGC, mediante un Acuerdo. Propuesta de Solicitud al Comité:

I. Antecedentes

El Departamento de Infraestructura es responsable de formular y ejecutar proyectos de inversión pública y realizar los mantenimientos en las instalaciones. Sin embargo, en el desarrollo de sus funciones se ha identificado la necesidad de implementar controles y mayor seguimiento para mejorar los indicadores reportados trimestralmente. Con el antecedente de la adopción de la ISO 37001:2016 por la Institución, se han formado los conocimientos y demostrado los beneficios de la estandarización internacional y considerando que estas normas cubren diversas áreas se visualiza la gestión de la calidad.

II. Desarrollo

Con la adopción de la Norma ISO 9001:2015, el departamento pretende optimizar sus recursos y ser más eficiente en el cumplimiento de sus funciones y objetivos, enfocados en la infraestructura deportiva y el mantenimiento de la misma; en ese sentido la implementación del Sistema requiere el recurso humano competente para realizar el control, seguimiento, evaluación y mejora continua.

III. Solicitud

El jefe del Departamento de Infraestructura _____ solicita al Comité Directivo el Nombramiento de _____ como Técnico de Calidad, quien será el encargado del manejo, operación y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento.

Así mismo se requiere reforzar la función de Calidad con un equipo técnico de apoyo, conformado por personal interno del Departamento, quienes paralelo a sus funciones desarrollaran labores en pro del SGC y para tales fines se designan lo técnicos:

1. _____
2. _____

El modelo de resumen propuesto se basa en un extracto del Acta No 025-2024, Junta del Comité Directivo del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, 10 de Julio 2024.

4.3. Información Documentada Propuesta Capítulo 6. Planificación

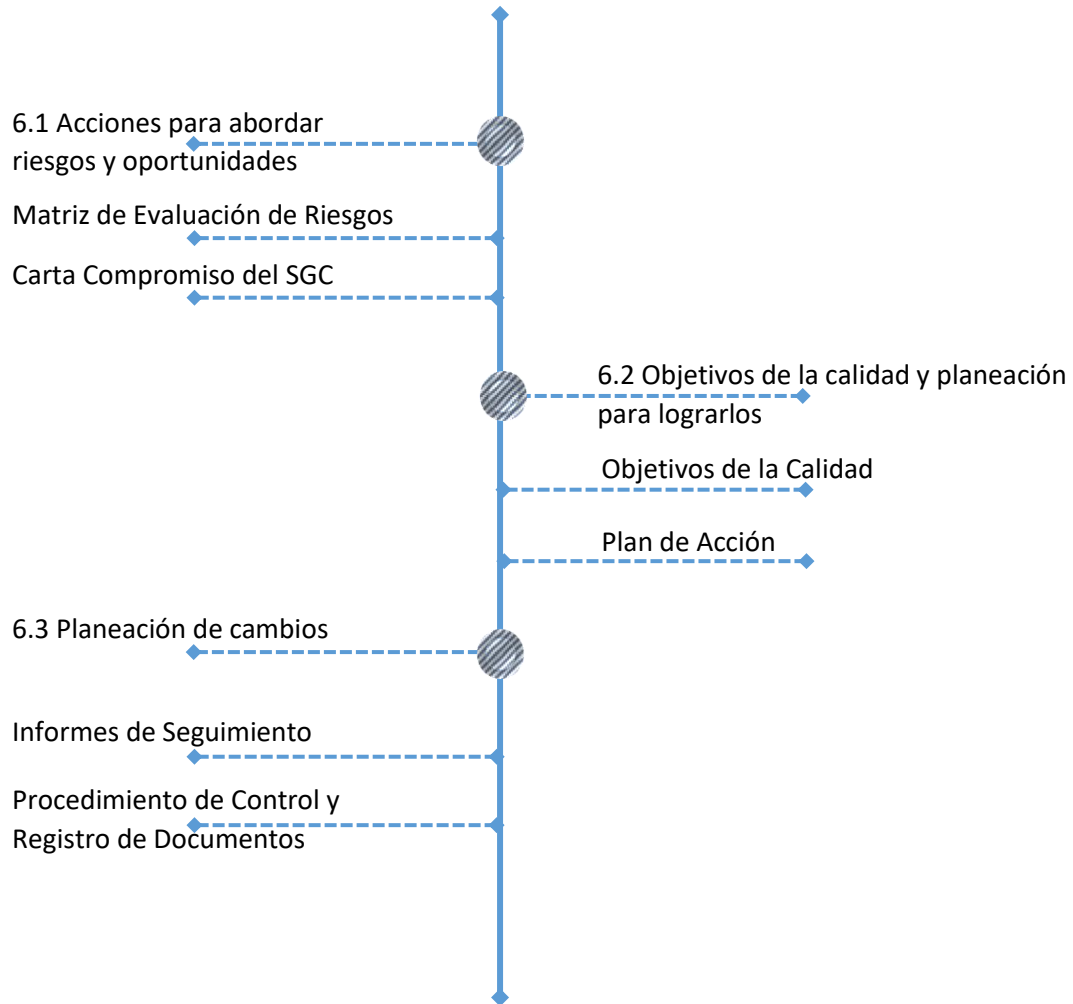


Tabla No 27. Matriz de Evaluación de Riesgos (6.1)

PROCESOS	RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR	MEDIDAS	RESPONSABLE
MANTENIMIENTO	No atender los mantenimientos solicitados oportunamente	Deficiencias en el sistema de programación de actividades y priorización	Mayor deterioro de la infraestructura e incremento de consumo de recursos	3	3	Alto	Implementar un sistema de registro de solicitudes digital que indique el solicitante y clasifique el daño	Jefe de Mantenimiento
	Usuarios insatisfechos con las condiciones físicas de las instalaciones	Falta de mantenimiento	Malestar social, reducción del número de usuarios	2	3	Alto	Implementar un buzón de quejas y sugerencias físico y/o digital en canales oficiales del depto.	Jefe de Mantenimiento
	Pérdida de materiales y herramientas durante los servicios	Falta de responsabilidad del personal operativo y/o seguridad del recinto	Uso ineficiente de los recursos requieren duplicar esfuerzos en nuevas compras	2	3	Alto	Documentar recursos asignados en Hoja de Servicios y control de firmas	Jefe de Mantenimiento
	Accidentes laborales en las operaciones	Falta de equipo y medidas de seguridad	Incapacidades del personal, baja de recursos	1	3	Media	Dotación de equipo mediante carta compromiso del personal para su correcto uso	Jefe de Mantenimiento
INVERSIÓN PÚBLICA	Centralización de la inversión pública	Planificación anual concentra la inversión en determinadas instalaciones	Usuarios al interior del país no gozan las mismas	2	2	Media	Implementar criterios de priorización de proyectos, incluir variables que	Jefe de Formulación de Proyectos

			condiciones en infraestructura				verifiquen la descentralización	
	Diseños no satisfacen al usuario	Falta de integración del usuario en la etapa de diseño	Malestar en usuarios, baja afluencia	1	2	Bajo	Implementar encuestas/entrevistas con una muestra de los usuarios en la etapa de formulación y operación	Jefe de Formulación de Proyectos
	Perdida de presupuesto	Ejecución tardía de los procesos de licitación	Baja ejecución presupuestaria	3	3	Alto	Elaborar planificación oportuna y seguimiento al PAIP	Jefe de Formulación de Proyectos
	Daño en la infraestructura	Desastres naturales	Cierre de instalaciones o reducción de servicios	1	3	Media	Incluir planes de contingencia en las instalaciones intervenidas	Jefe de Formulación de Proyectos
SOPORTE TÉCNICO	Emisión de un dictamen técnico inadecuado o carente de soporte	Deficiente investigación (documental, campo, entrevistas)	Problemáticas no resueltas	1	2	Bajo	Solicitar atestados en informes presentados	Jefe Infraestructura

MODELO DE CARTA COMPROMISO *(6.1)

YO _____, empleado del Departamento de Infraestructura del Instituto Nacional de los Deportes me comprometo a cumplir con todas las disposiciones del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, en el cumplimiento de mis funciones como _____, garantizando la calidad en mis procesos, el cumplimiento de las metas y la mejora continua.

Acepto que la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad es de obligatorio cumplimiento como política interna del Departamento y me comprometo a:

- Conocer y cumplir con la Política de Calidad del Departamento.
- Abonar al cumplimiento de los objetivos de la calidad, ejerciendo la debida diligencia en mis procedimientos.
- Evaluar la efectividad de mis procesos y realizar una mejora continua.
- Aplicar de forma efectiva los controles estipulados por el Departamento para mitigar los riesgos
- Asistir a las capacitaciones para fortalecer mis capacidades en materia de cumplimiento del SGC.

Mediante la presente, acepto disposiciones antes descritas y que, cualquier incumplimiento de lo declarado, atribuye responsabilidades a mi persona.


San Salvador, _____ de _____ del año _____


F. _____


*Nota: El presente modelo es una propuesta con fines académicos, no posee validez.

Figura 74. Propuesta de Afiche de los Objetivos (6.2)

OBJETIVOS DE CALIDAD

 Aumentar la satisfacción de los usuarios

 Mejorar y mantener el patrimonio del Instituto Nacional de los Deportes

 Descentralizar la inversión pública hacia el interior del país para garantizar el acceso de la población a instalaciones adecuadas para la práctica de actividad física y deportiva.

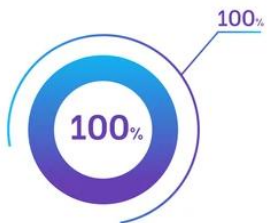

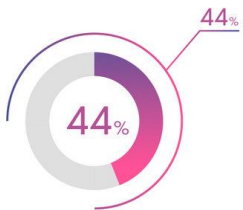
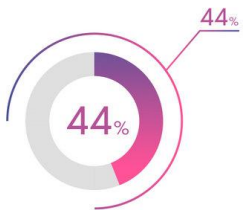
#ConstruyendoElCamino

Tabla No 28. Plan de Acción Cumplimiento de los Objetivos de la Calidad (6.2)

OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	META	%	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV
<i>Aumentar la satisfacción de los usuarios</i>	Realizar encuestas a usuarios para determinar las necesidades de mejoramiento en las instalaciones desde su perspectiva. Durante la etapa de formulación	# de encuestas	50	100%	25	25		
<i>Mejorar y mantener el patrimonio del Instituto Nacional de los Deportes</i>	Implementación de un buzón de quejas y sugerencias en instalaciones de cobertura	# de opiniones positivas	100	100%	25	25	25	25
	Presentar el Plan de Mantenimiento Anual Preventivo	Plan Presentado	1	100%	1			
<i>Descentralizar la inversión pública hacia el interior del país para garantizar el acceso de la población a instalaciones adecuadas para la práctica de actividad física y deportiva.</i>	Incluir en el Programa Anual de Inversión Pública, como mínimo, una instalación al Interior del País	# de instalaciones intervenidas fuera de San Salvador	1	100%			1	

Figura 75. Informes de Seguimiento (6.3)

Rendimiento Operativo Por Proceso

INVERSIÓN PÚBLICA			MANTENIMIENTO		
					
INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO	INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO
Proyectos Formulados			Solicitudes Atendidas		
Proyectos Adjudicados			Acciones del Plan Ejecutadas		
Proyectos Finalizados			Grado de satisfacción de los servicios brindados		
SOPORTE TECNICO			GESTIÓN DE CALIDAD		
					
INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO	INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO
Solicitudes recibidas			Metas por procesos alcanzadas		
Dictámenes emitidos			Ejecución presupuestaria		
Grado de satisfacción de los servicios			No de requisitos cumplidos según Norma ISO 9001		
COMPRAS PÚBLICAS			GESTION DE CAPACITACIÓN		
INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO	INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO
No de solicitudes ingresadas			Capacitaciones gestionadas		
No de procesos adjudicados			No de empleados capacitados		

Procedimiento de Control y Registro de Documentos (6.3)

Actualmente la institución ya cuenta con un documento aprobado y publicado en el Portal de Transparencia, con la finalidad de llevar un control de registro de la documentación creada y/o modificada. Dicho procedimiento es aplicable a todos los documentos y registros del quehacer institucional. Por lo tanto, aplica a los documentos requeridos por el Departamento en el marco de la formulación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

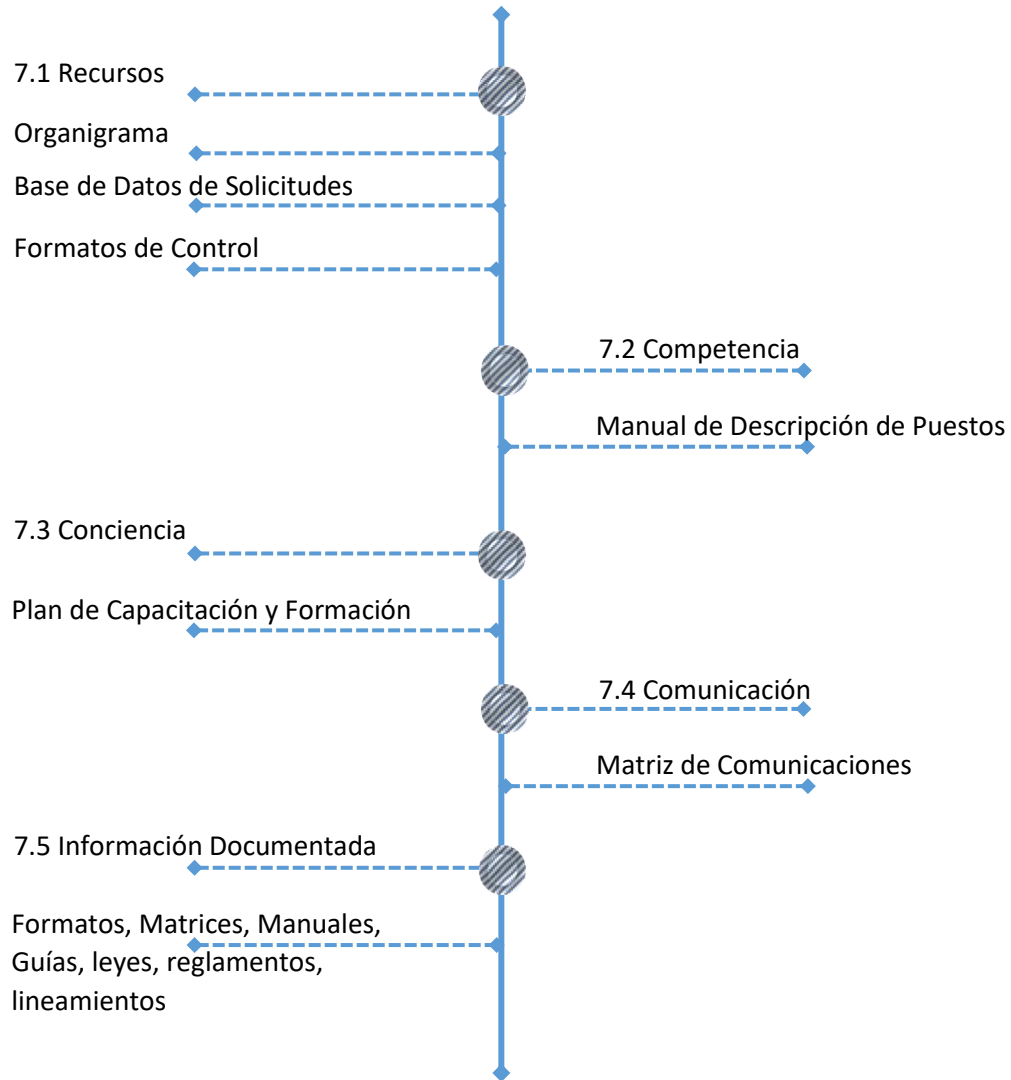
Tabla No 29. *Control de Documentos y Registros.*

Procedimiento de Control de Documentos y Registros de Documentos del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador		
Paso	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Elaborar o modificar o declarar de obsoleto uno o varios documentos, remitiendo la solicitud correspondiente en el formato establecido, asegurándose adjuntar los documentos relacionados a la Unidad de Planificación, quien gestionará el proceso de aprobación, modificación u obsolescencia.	Área funcional solicitante (Toda unidad o gerencia de INDES)
2	Se brindará asistencia técnica de revisión del documento velando porque que cumpla los requisitos técnicos de un documento, dependiendo de su objetivo y alcance.	Unidad de Planificación
3	En caso de que el documento sea normativo o relacione legislación aplicable, la Unidad de Planificación la enviará previamente a revisión y visto bueno de la Gerencia Legal, y se le notificará de tal acción a la Unidad de Cumplimiento.	Unidad de Planificación
4	Al tener la revisión técnica de la Unidad de Planificación y revisión por parte de la Gerencia Legal (si amerita), se procederá a enviar a el Área funcional solicitante (Toda unidad o gerencia de INDES), quien remitirá a Secretaría de Comité Directivo, para su revisión si fuera procedente e incorporación en agenda.	Unidad de Planificación
5	Se presentará el documento revisado ante Comité Directivo de INDES para su aprobación.	Área funcional solicitante (Toda unidad o gerencia de INDES)
6	El Documento aprobado con el acuerdo respectivo será remitido a la Unidad de Planificación, para su registro en el Listado Maestro de Documentos.	Secretaría de Comité Directivo del INDES
7	Recibido el documento aprobado con su acuerdo de Comité Directivo del INDES, se procederá a subir al Listado Maestro con su código y su respectiva versión, y en caso de la declaración de obsolescencia, sustitución o eliminación, se realizará su debida baja en el Listado Maestro.	Unidad de Planificación
8	Se procederá a enviar los documentos a las áreas correspondientes para su publicación y conocimientos de las partes involucradas.	Unidad de Planificación/ Unidad de Cumplimiento/

		Unidad de Acceso a Información Pública
9	Publicar (alojar) el documento (PDF), con una copia controlada para el área Funcional solicitante.	Unidad de Planificación
10	Notificación de la disponibilidad del documento (publicado en sitio web) del INDES.	Unidad de Acceso a Información Pública
11	Actualizar el listado maestro de documentos, se trata de un registro que actualiza la información del control de cambios de las versiones finales de los documentos.	Unidad de Planificación
12	Resguardar los documentos nuevos en formato PDF, procediendo así: a) Documentos Vigentes por área Funcional b) Documentos Obsoletos por área funcional	Unidad de Planificación

Fuente: Instituto Nacional de los Deportes, 2025. Portal de Transparencia.

4.4. Información Documentada Propuesta Capítulo 7. Soporte



Base de Datos de Mantenimiento (7.1)

Se debe llevar un registro documentado de las solicitudes recibidas por los canales oficiales, asignar un código y vaciar la información del solicitante y dar seguimiento en la base de datos. En caso de informes al órgano de gobierno se podrá compartir el registro de la base de datos.

Tabla No 30. *Modelo para Base de Datos*

No	SOLICITUD	SOLICITANTE	UNIDAD	LUGAR	ASIGNACIÓN	VEHICULO	COMBUSTIBLE	ESTADO
CR-01	Cambio de puerta de oficina	Gerente	Financiero	Palacio	Auxiliar	-	-	Programado
PR-01	Limpieza de A/C	Administrador	Instalaciones	Mágico González	Auxiliar A/C	Placa No	Vale No	Finalizado
CR-02	Reparación de A/C	Administrador	Instalaciones	Gimnasio Nacional.	Técnico A/C	Placa No	Vale No	En proceso
PR-02	Revisión de Gotera	Doctor	Clínica	Palacio	Auxiliar	-	-	Programado
PR-03	Retoque de pintura	Administrador	Instalaciones	Gimnasio Nacional	Auxiliar	Placa No	Vale No	Programado
CR-03	Reparación de Lavabo	Jefe	Talento Humano	Palacio	Auxiliar	-	-	Programado
CR-04	Cambio de losetas dañadas	Jefe	Presupuesto	Palacio	Auxiliar	-	-	En proceso

NOTA: El cuadro de registro es un ejemplo para implementar la base de datos, no expone datos reales.

Formatos de Control (7.1)

El Departamento posee algunos formatos de control, en la etapa inicial de los servicios, sin embargo, requiere la creación e implementación de otros durante y después del servicio.

Entre los formatos existentes que son implementados tenemos:

- Hoja de salida de vehículos
- Hoja de Solicitud de combustible
- Requisición de Almacén
- Solicitud de fondo Circulante
- Solicitud de caja chica
- Bitácora de vehículo
- Hoja de Salida de Materiales
- Memorando

Cabe mencionar que dichos formatos son de uso general de la institución, a excepción de la Hoja de salida de materiales, el resto son normados por otras unidades externas al Departamento.

Entre los formatos propuestos para el seguimiento y finalización en el proceso de mantenimiento tenemos:

- Hoja de Inspección
- Hoja de servicios

En el proceso de inversión pública existen controles, sin embargo, no se han estandarizados los formatos por lo que se recomienda editar modelos tipo como:

- Orden de Inicio
- Informe de supervisión
- Acta de Recepción

Existen otros relacionados al proceso de soporte técnico, que deben implementarse como:

- Informe de Inspección técnica
- Dictamen técnico

Existen otros documentos de control inmersos en los procedimientos del proceso de inversión pública como:

- Estimaciones
- Orden de cambios
- Liquidación

Manual de Descripción de Puestos (7.2)

Documento aprobado el 16 de junio 2021, como un instrumento técnico que describe los objetivos, actividades, requisitos, especificaciones y relaciones de los puestos. Se conserva al alcance de las partes interesadas a través del Portal de Transparencia. Contiene un apartado para el Departamento de Infraestructura y sus unidades dependientes, presenta los perfiles de los profesionales y actualmente se encuentra en proceso de actualización.

Para fines de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad se recomienda incluir en el apartado 4.5 Conocimientos, una acreditación en la Norma ISO 9001:2015, para todos los miembros del Departamento.

Figura 77. Ficha Tipo de Descripción de Puestos

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:		CÓDIGO IN - 01
1.1 Título del puesto nominal.	Jefe de Departamento / Unidad.	
1.2 Título del puesto funcional.	Jefe del Departamento de Infraestructura.	
1.3 Puesto superior inmediato.	Gerente Administrativo.	
1.4 Puestos que dependen directamente.	Asistente Administrativo (Puesto tipo). Jefe de Mantenimiento. Jefe de Formulación de Proyectos. Jefe de Medio Ambiente.	
2. OBJETIVO DEL PUESTO:		
Ejecutar y supervisar los proyectos de infraestructura de manera oportuna, con calidad y en el marco del presupuesto otorgado y de las normas legales sobre la materia, velando por su correcta ejecución y culminación, asimismo coordinar diferentes requerimientos como obras civiles.		
3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Formular la Especificaciones Técnicas de Proyectos Civiles, Coordinador del Diseño de Construcción, Elaboración de Partidas y Presupuesto, Coordinador de equipos de Supervisión, Revisión de Estimaciones y Volúmenes de obra. • Dar seguimiento a las necesidades y requerimientos de las diferentes federaciones, coordinar la formulación de proyectos nuevos, • Realizar supervisiones de campo en los proyectos en ejecución. • Realización de informe de supervisión de campo de los proyectos nuevos y/o mantenimiento, además de verificar cada una de las asignaciones al personal de Infraestructura. • Diseñar y supervisar el proceso de ejecución de los proyectos de inversión en infraestructura en sus diferentes etapas, en concordancia con los dispositivos legales vigentes. • Ejercer la función supervisora de las funciones específicas en materia de infraestructura. • Desarrollar e implementar procedimientos de control y validación de obras. • Elaboración de informes para memoria de labores del área, elaboración de notas en respuestas a los requerimientos de federaciones etc. • Elaboración de Planificación Anual de proyectos a desarrollar. • Colaboración en la Memoria de Labores. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar y controlar la ejecución de las actividades bajo su cargo, haciendo un uso racional de los recursos asignados a la unidad. • Supervisar y garantizar el cumplimiento de normativas, leyes e instructivos por parte del personal a cargo. • Presentar registro de actividades realizadas al jefe inmediato. • Realizar otras actividades que dentro del área de su competencia le sean asignadas.
4. REQUISITOS DEL PUESTO:
4.1 Nivel académico:
Ingeniería Civil, Arquitectura o carrera afines.
4.2 Experiencia:
Dos años, como mínimo desempeñando cargos similares.
4.3 Edad mínima:
A partir de 25 años.
4.5 Conocimientos específicos:
<ul style="list-style-type: none"> • Básicos de formulación y administración de presupuestos. • Manejo de Formulación de Proyectos. • Manejo de carpetas técnicas. • Capacidad de dirección de equipos de trabajo. • Manejo Auto CAD. • Manejo programas de presentación grafica (Sketch up, Photoshop, etc.) • Manejo de criterios de diseño estructural. • Trámites de permisos de construcción. • Básicos de las Leyes de la República. • Manejo de office a nivel avanzado. • Ley de Acceso a la Información Pública. • Ley de la Corte de Cuentas de la República. • Ejecución presupuestaria.
4.6 Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación y de resolución de problemas. • Dirigir equipos multidisciplinarios. • Capacidad para la toma de decisiones en cualquier ámbito. • Alta capacidad de análisis y síntesis. • Excelente expresión oral y escrita. • Liderazgo y motivación. • Capaz de asumir riesgos. • Ética profesional. • Eficiente administración del tiempo. • Planeación y control. • Comprensión verbal. • Habilidad numérica. • Integración de equipos de trabajo. • Resolución y manejo de conflictos.
4.7 Actitudes y valores:
<ul style="list-style-type: none"> • Dinámico. • Responsabilidad. • Compromiso. • Eficiencia. • Discreción. • Trabajo en equipo. • Calidad. • Seguridad en sí mismo.
4.8 Otros requerimientos:
N/A.

5. ESPECIFICACIONES.			
5.1 Responsabilidades sobre:			
VALORES: N/A.			
BIENES: equipo tecnológico, equipo general, material y útiles de oficina.			
INFORMACIÓN: correspondencia interna del departamento.			
TOMA DE DECISIONES: ALTA MEDIA BAJA			
AUTORIZACIONES CLAVES PARA: permisos de personal a cargo.			
5.2 Ambiente físico:			
Buenas condiciones de ventilación, iluminación, espacio limpio.			
5.3 Riesgos:			
	ALTO	MEDIO	BAJO
FÍSICOS:		X	
AMBIENTALES:			X
EMOCIONALES:		X	
TRABAJO BAJO PRESIÓN:	X		
RELATIVOS AL CONTROL INTERNO:	X		
6. RELACIONES DE TRABAJO			
6.1 Relaciones internas:			
CON		PARA	
Jefe inmediato		<ul style="list-style-type: none"> Recibir instrucciones, orientaciones y tramitar aprobaciones. 	
Con las diferentes unidades organizativas de la institución		<ul style="list-style-type: none"> Girar directrices para la ejecución de los Planes Operativos. 	
6.2 Relaciones externas:			
CON		PARA	
Con instituciones entidades públicas y privadas relacionadas con el quehacer de la institución		<ul style="list-style-type: none"> Para gestionar o coordinar actividades o servicios. 	

Fuente: Manual de Descripción de Puestos INDES, 2021. Portal de Transparencia.



PLAN DE CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN ISO 9001:2015 (7.3)

DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA

I. OBJETIVOS

- Sensibilizar al personal del Departamento en materia de Sistemas de Gestión de la Calidad y la Norma ISO 9001:2015
- Formar los conocimientos en el personal administrativo, técnico y operativo para el funcionamiento y operación del SGC en el Departamento.
- Dar a conocer a las partes interesadas el Sistema de Gestión de la Calidad que implementa el Departamento

II. ALCANCE

El presente plan de capacitación abarca a todos los empleados del Departamento de Infraestructura, administrativos, técnicos y operativos; así mismo se incluirán las partes interesadas pertinentes para dar a conocer, comprender e implementar el SGC.

III. PROGRAMACIÓN

La programación se realizará de forma periódica cada trimestre para las capacitaciones del personal, una dinámica interactiva trimestral un mes después y un taller evaluado cada seis meses, para validar el grado de comprensión del SGC.

El personal será dividido en 3 grupos de 10 personas, para evitar retrasos en las funciones del Departamento. Se conformarán por integrantes de cada una de las unidades: Infraestructura, Formulación de Proyectos y Mantenimiento

Tabla No 31. Plan de Capacitaciones Departamento de Infraestructura

No	CONTENIDO	TRIMESTRE I			TRIMESTRE II			TRIMESTRE III			TRIMESTRE IV									
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE							
1	Introducción a la Norma ISO 9001:2015																			
2	Funcionamiento y Operación del Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento																			
3	Política y Objetivos de la Calidad																			
4	Procesos y Procedimientos																			
5	Evaluación de Riesgos																			
6	Normativas Vigentes																			
7	Implementación de Controles																			
8	Mejora Continua																			
9	Dinámica Interactiva																			
10	Taller Evaluado																			

Tabla No 32. Matriz de Comunicaciones del Departamento de Infraestructura de INDES (7.4)

¿Que comunicar?	¿A quién comunicar?	¿Cómo comunicar?	¿Cuándo comunicar?	Responsable
Política de Calidad	Partes interesadas (internas y externas)	Redes sociales, afiches, correo electrónico, capacitaciones, memorando	Cada vez que se actualice	Jefe de Infraestructura
Objetivos de Calidad	Partes interesadas (internas y externas)	Redes sociales, afiches, correo electrónico, capacitaciones, memorando	Cada vez que se actualice	Jefe de Infraestructura
Alcances del Sistema de Gestión de Calidad	Partes interesadas (internas y externas)	Redes sociales, afiches, correo electrónico, capacitaciones	Cada vez que se actualice	Jefe de Infraestructura
Guía de Servicios del Departamento	Partes interesadas (internas y externas)	Brochure, correo electrónico, memorando, capacitaciones y reuniones.	Cada vez que se actualice	Jefe de Infraestructura
Procedimientos	Servidores públicos del Departamento	Documento físico, correo electrónico, reuniones, capacitaciones,	Inducción, cada vez que se actualice	Jefe de Infraestructura
Riesgos asociados al Departamento	Partes interesadas (internas)	Matriz de riesgo, informes, correo electrónico, reuniones	Inducción, cada vez que se actualice	Jefe de Infraestructura
Planificación Estratégica	Servidores públicos del Departamento, Gerencia Administrativa y Unidad de Planificación	Diagnóstico, POA	Trimestral	Jefe de Infraestructura

Planificación Operativa de Mantenimiento	Partes interesadas (internas)	POA, informes, reuniones	Trimestral	Jefe de Mantenimiento
Planificación Anual de Compras del Depto.	Partes interesadas (internas)	Informes	Trimestral	Jefe de Infraestructura
Proyectos de Inversión	Partes interesadas (internas y externas)	Reuniones, Informes, Portal de Transparencia	Trimestral	Jefe de Formulación de Proyectos
Indicadores de medición	Unidad de Planificación, Gerencia Administrativa	POA, informes	Trimestral	Jefe de Infraestructura
Capacitación del SGC	Servidores públicos del Departamento	Cursos virtual o presencial	Anual	Jefe de Infraestructura
Canales de comunicación	Partes interesadas (internas y externas)	Brochures, afiches, redes sociales. pág. web	Cada vez que se actualice	Jefe de Infraestructura

Tabla No 33. Información Documentada (7.5)

UNIDAD	PROCESO	PRODUCTO Y/O SERVICIO	DOCUMENTACIÓN	
			INTERNA	EXTERNA
DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA	Compras	Equipos, insumos, herramientas, servicios especializados, consultorías, obras, etc.	Acuerdos de Comité Solicitud de Necesidades Orden de compra Contrato Orden de pedido	Documento Estándar Informe de Evaluación Acuerdo de Adjudicación Expediente de Proceso
UNIDAD DE MANTENIMIENTO	Mantenimiento Preventivo	<ul style="list-style-type: none"> • Cubiertas de techo (sellado de pines y tornillos, impermeabilización, limpieza de hojas) • Equipos de aire Acondicionado (limpieza y revisión del sistema) • Aplicación de pintura en estructuras de concreto, metal, tablaroca, remarcación de señalización (anticorrosiva, esmalte, agua, impermeabilizante) • Aplicación de sellador (selladores de paredes, pisos, puertas ventanas, losas, madera, grifería, etc.) 	Memorando de solicitud Requisición de materiales Hoja de solicitud de combustible Hoja de salida de vehículo Hoja de Salida de Materiales Hoja de Servicios Solicitud de fondo circulante Solicitud de caja chica Plan de Mantenimiento Guía de servicios Encuesta de satisfacción	Nota de Solicitud Instructivos de fabricante

UNIDAD	PROCESO	PRODUCTO Y/O SERVICIO	DOCUMENTACIÓN	
			INTERNA	EXTERNA
	Mantenimiento Correctivo	<ul style="list-style-type: none"> • Reparación de Puertas/ divisiones livianas/ cielo falso etc. • Reparaciones menores en cubiertas / canales / bajadas de ALL. • Reparación de elementos de concreto (bordillos, aceras, rampas) • Reparación de enchapes en pisos /paredes • Instalaciones eléctricas básicas (tomacorrientes, luminarias, térmicos) • Instalaciones hidráulicas básicas (grifos, resumideros, desagües, duchas, sifones, válvulas, inodoros, lavamanos, fregaderos) • Instalación de estructuras metálicas (puertas, barandales, defensas) • Instalación de equipos eléctricos y electrónicos. 	Memorando de solicitud Hoja de solicitud de combustible Hoja de salida de vehículo Hoja de inspección Requisición de materiales Hoja de Salida de Materiales Solicitud de fondo circulante Solicitud de caja chica Hoja de Servicios Guía de servicios Encuesta de satisfacción	Nota de Solicitud Normativas Manuales de fabricante Reglamento Deportivo
UNIDAD	PROCESO	PRODUCTO Y/O SERVICIO	INTERNA	EXTERNA
UNIDAD DE FORMULACIÓN	Inversión pública	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de Proyecto • Carpetas Técnicas • Supervisión de Proyectos • Inspecciones a nivel nacional Obras de infraestructura 	PRIPME PAIP Informe de inspección técnica Hoja de solicitud de combustible	Nota Oficial de Solicitud PRIPME, PAP, PAIP. Ley de Presupuesto

UNIDAD DE FORMULACIÓN			Hoja de salida de vehículo Perfiles Carpetas Solicitud de Necesidades/obra Contrato Orden de Inicio Bitácora de obra Informe de supervisión Solicitud de Modificativa Acuerdos de Comité Acta de Recepción Expediente	Opinión Técnica del Ministerio de Hacienda Fianzas Informes de contratista Estimaciones Solicitudes de Modificativas contractuales
	Soporte técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Dictamen técnico • Apoyo técnico a otras unidades/federaciones/instalaciones/instituciones 	Memorando de solicitud de Apoyo técnico Hoja de solicitud de combustible Hoja de salida de vehículo Dictamen técnico Diseño Presupuesto	Nota de solicitud de apoyo técnico Ficha técnica de productos Reglamento Deportivos

4.5. Información Documentada Propuesta Capítulo 8. Operación

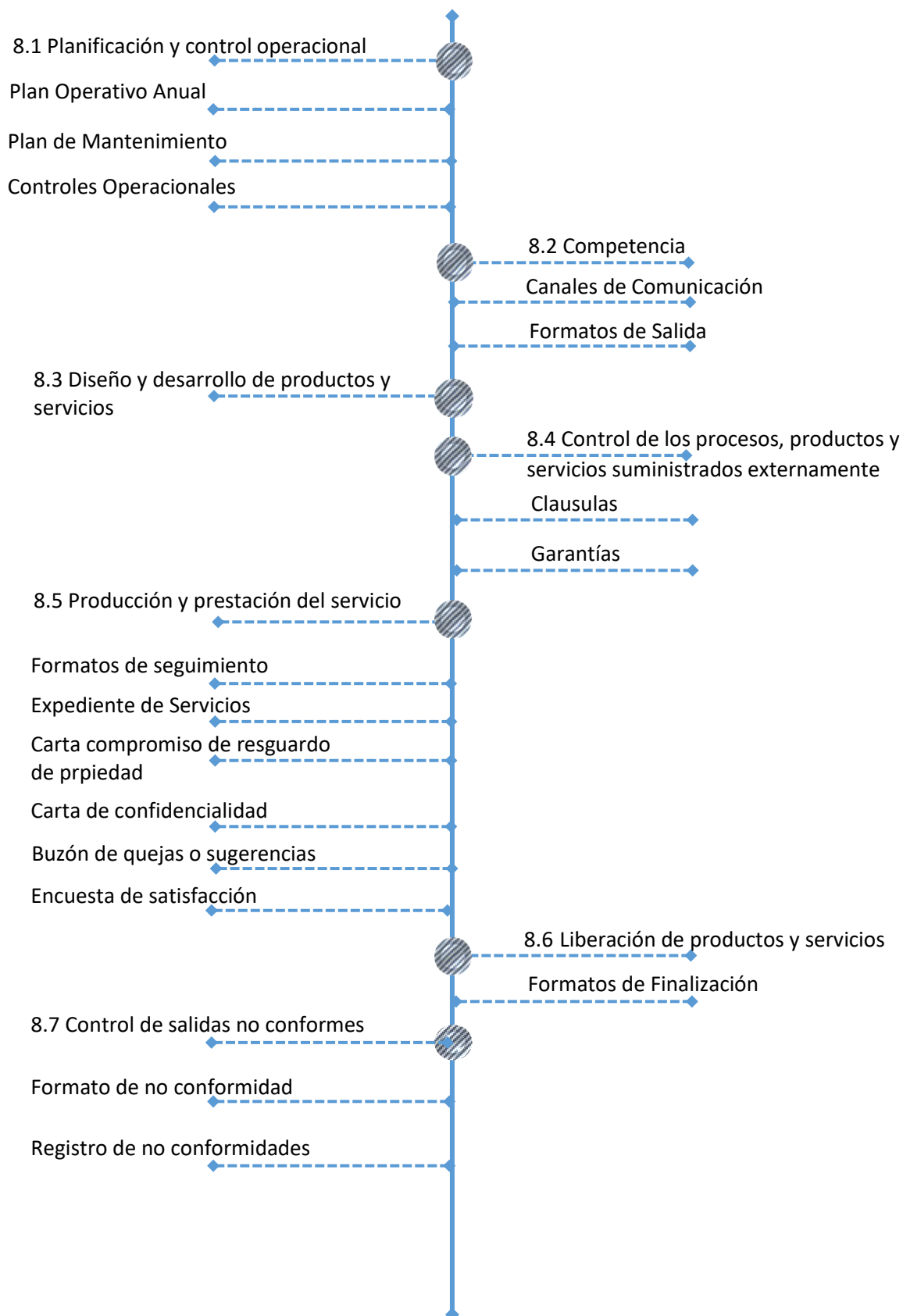


Tabla No 34. Plan Operativo Anual Departamento de Infraestructura (8.1)

OBJETIVO	RESPONSABLE	Acción Operativa	Indicadores del proceso	Meta Anual	Trimestre I		Trimestre II		Trimestre III		Trimestre	
						%		%		%		%
Fortalecer el Departamento de Infraestructura para ampliar su capacidad instalada, brindar mayor cobertura y optimizar los servicios que brinda en pro de los atletas y la población salvadoreña	Departamento de Infraestructura	Presentar Programa de Capacitaciones	Programa presentado y aprobado	1	1	100%						
	Departamento de Infraestructura	Campañas de sensibilización en Gestión de Calidad	# de Acciones realizadas	27	9	33%	6	22%	9	33%	3	11%
	Departamento de Infraestructura	Tecnificar al personal del Departamento	# de diplomas obtenidos	15	5	33%	5	33%	5	33%		
	Departamento de Infraestructura	Presentar un Proyecto de Sistema de Gestión de la Calidad	Proyecto Presentado	1	1	100%						
	Departamento de Infraestructura	Presentar PAC aprobada.	# de Procesos de compra ejecutados	1	1	100%						
	Departamento de Infraestructura	Ejecutar procesos de compra	Órdenes de compra emitidas	10	5	50%	5	50%				
Promover la descentralización de la Inversión Pública hacia el interior del país, ampliando la	Formulación de Proyectos	Elaborar y presentar Plan Anual de Inversión Pública	Ley de Presupuesto con <u>proyectos aprobados</u>	1	1	100%						

oferta de espacios para la actividad física y reduciendo la saturación de las instalaciones existentes.	Formulación de Proyectos	Elaborar y presentar Carpetas técnicas aprobadas	Solicitudes de Necesidades ingresadas en Unidad de Compra para Obras	2	2	100%						
	Formulación de Proyectos	Ejecutar proyectos de obra	Contratos de obra firmados	2			1	50%	1	50%		
Mejorar la cobertura de los servicios de mantenimiento a nivel nacional, planificando eficientemente los servicios que brinda, fortaleciendo e incrementando su capacidad instalada.	Mantenimiento	Plan de Mantenimiento Aprobado	Documento presentado/ programación	1	1	100%						
	Mantenimiento	Ejecutar acciones de mantenimiento en las diferentes instalaciones en atención a solicitudes	Número de solicitudes atendidas	100	25	25%	25	25%	25	25%	25	25%



PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO ANUAL DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA UNIDAD DE MANTENIMIENTO (8.1)

I. INTRODUCCIÓN

El mantenimiento correctivo de la infraestructura es necesario para la preservación del patrimonio y la imagen de INDES, así mismo para la seguridad de los atletas y usuarios. Esta tarea corresponde a la Unidad de Mantenimiento, del Departamento de Infraestructura, para lo cual se requiere programar según los alcances, rubros y los recursos disponibles, en ese sentido, la planificación es vital para maximizar los insumos, recurso humano, financiero y realizar las acciones oportunas.

II. OBJETIVO

- Planificar actividades de mantenimiento correctivo en las instalaciones, para prolongar la vida útil de la infraestructura en tres líneas de trabajo.
- Determinar la capacidad de cobertura de la Unidad de Mantenimiento, con los recursos disponibles.
- Elaborar un cronograma de actividades periódicas

III. ALCANCE

El área de cobertura se limitará a tres instalaciones en la capital:

- Palacio de los Deportes Carlos el Famoso Hernández
- Gimnasio Nacional José Adolfo Pineda
- Estadio Nacional Jorge el Mágico González

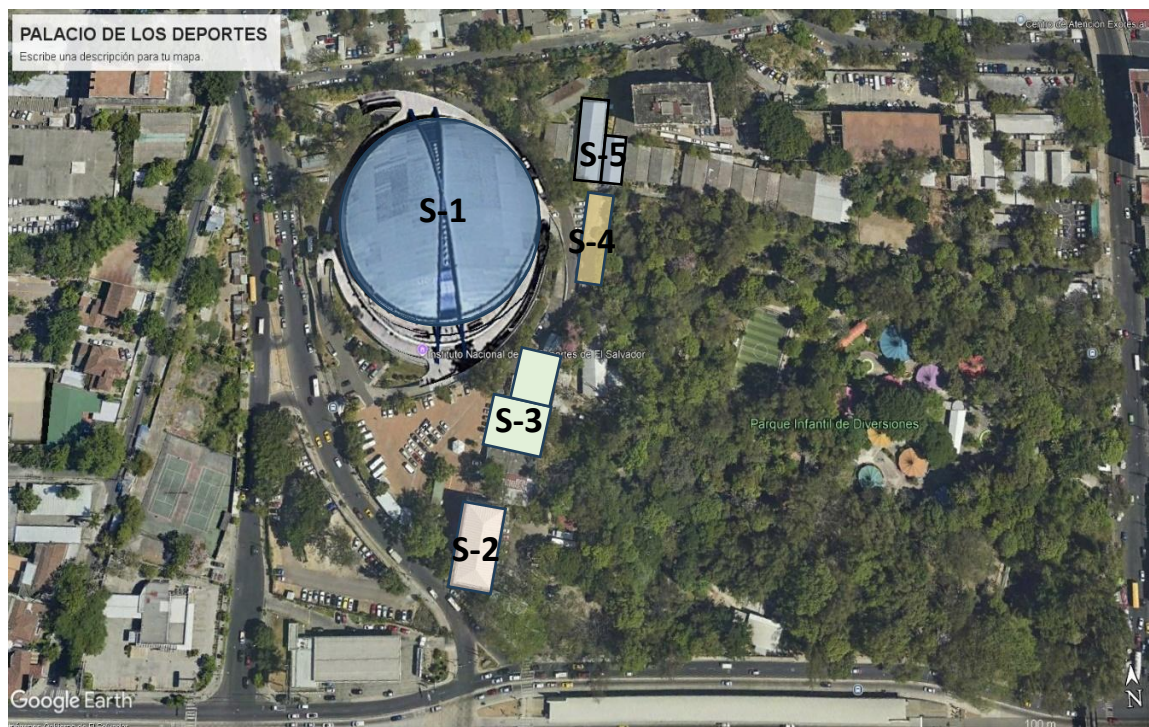
Los rubros de trabajo serán únicamente:

- Cubiertas de techo
- Pintura en paredes y estructuras metálicas
- Aires acondicionados.

La frecuencia de los servicios se indicará para cada rubro siendo anual y semestral, considerando la planta de personal operativo disponible.

I. DELIMITACIÓN

Figura 78. Esquema de Ubicación del Palacio de los Deportes



SECTOR 1

Comprende la edificación deportiva, alberga escenario de cancha principal, graderíos, federaciones y algunas oficinas administrativas. Su alcance incluye el área de cubierta de techos, paredes en áreas públicas y equipos de aire acondicionado.

SECTOR 2

Comprende el edificio administrativo de 3 niveles. Su alcance incluye el área de cubierta de techos y unidades de aire acondicionado.

SECTOR 3

Comprende un módulo administrativo de oficinas y su alcance incluye cubierta de techos y unidades de aire acondicionado.

SECTOR 4

Corresponde a módulo administrativo nuevo de oficinas, el cual quedará fuera del alcance del mantenimiento preventivo, por garantías vigentes.

SECTOR 5

Corresponde al módulo de clínica empresarial y su alcance incluye cubierta de techos (lamina), paredes y unidades de aire acondicionado (4).

Figura 79. Esquema de Ubicación del Gimnasio Nacional



SECTOR 1

Comprende una edificación con fines deportivos, alberga las canchas de baloncesto 2 y 3. Su alcance incluye el área de cubierta de techos (lámina) y paredes.

SECTOR 2

Comprende el edificio administrativo que alberga oficinas de INDES, su alcance incluye área de cubierta de techos (losa y lámina), paredes y unidades de aire acondicionado.

El resto de edificaciones como: estadio de fútbol playa (S-4), voleibol sala (S-3), cancha No 1 de baloncesto (S-5), no forman parte de la cobertura del mantenimiento preventivo, debido a su dimensión y altura requieren la subcontratación de un servicio profesional que garantice la seguridad de trabajos en altura.

Figura 80. Esquema de Ubicación del Estadio Jorge el Mágico González



SECTOR 1

Comprende el área de natación, 2 módulos de vestidores, un módulo de graderío bajo techo, un módulo de oficinas y caseta de acceso, su alcance comprende cubiertas de techo (lámina), paredes de bloque y unidades de aire acondicionado (2)

SECTOR 2

Comprende el área de cancha cuna del mágico para práctica de deportes, su alcance incluye área de paredes.

SECTOR 3

Comprende el área pública de graderíos poniente y palco, su alcance incluye paredes y unidades de aire acondicionado (8).

SECTOR 4

Comprende el área pública de graderíos oriente y oficinas administrativas bajo graderío, su alcance incluye paredes y unidades de aire acondicionado en oficinas (8).

El área de cubierta del sector: S-3 y S-2 se excluyen debido al trabajo en altura, el cual requiere la subcontratación del servicio.

Tabla No 36. *Controles Operacionales (8.1)*

UNIDAD	PROCESO	PRODUCTO Y/O SERVICIO	PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL				
			REQUISITOS	CRITERIOS	RECURSOS	CONTROLES	DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA	Planificación	-Planes, Programas, Manuales, FODA, Matrices	-Recopilación de información documentada -Reunión con el equipo del depto. -Cumplimiento de normativa interna y nacional -Aplicación de metodologías -Directrices institucionales	-Participativo -Funcional -Factible -Mejora continua	-Equipo de Computo -Software -Internet -Sala de reuniones -Papelería -Tinta -Personal capacitado	-Informes trimestrales a la unidad de planificación institucional -Indicadores de cumplimiento	-Formatos aprobados por la unidad de Planificación.
	Compras	-Equipos, insumos, herramientas, servicios especializados, consultorías, obras, etc.	-Base de proveedores -PAC aprobada -Autorización de Comité - Sondeo de mercado	-Transparencia -Calidad -Economía -Igualdad	-Personal capacitado -Equipo de Computo -Software -Internet -Papelería -Tinta -Fondos asignados	-Marco regulatorio -Unidad de Compras -Oficial de Cumplimiento -Control de Firma de Autoridad superior externa en solicitudes	Plan Anual de Compras -Acuerdo de Comité -Solicitud de necesidades -Certificación de fondos -Sondeo de Mercado

UNIDAD	PROCESO	PRODUCTO Y/O SERVICIO	REQUISITOS	CRITERIOS	RECURSOS	CONTROLES	DOCUMENTOS
UNIDAD DE MANTENIMIENTO	Mantenimiento Preventivo	-Cubiertas de techo (sellado de pines y tornillos, impermeabilización, limpieza de hojas) -Equipos de aire Acondicionado (limpieza y revisión del sistema) -Aplicación de pintura en estructuras de concreto, metal, tabla roca, remarcación de señalización (anticorrosiva, esmalte, agua, impermeabilizante) -Aplicación de sellador (selladores de paredes, pisos, puertas ventanas, losas, madera, grifería, etc.) -Reparación de Puertas/ divisiones livianas/ cielo falso etc. -Reparaciones	-Existencia de una solicitud -Estar dentro de las categorías de servicio establecidas por el departamento -Disponibilidad el personal -Existencia de insumos -Inexistencia de garantía de fábrica o de buena obra vigente -Instalación administrada por INDES - Comunicación por canales oficiales -Llenar encuesta de satisfacción una finalizado el servicio -Firmar hoja de servicios	-Factibilidad técnica y financiera -Disponibilidad -Mejora continua	-Materiales -Herramientas -Personal calificado -Recursos económicos -Vehículos -Combustible -Servicios básicos (agua potable, energía eléctrica) -Viáticos	Plan de Mantenimiento -Hoja de Servicios al finalizar -Control de firmas del solicitante -Encuesta -Hoja de no conformidad	-Memorando - Requisición de materiales -Hoja de solicitud de combustible -Hoja de salida de vehículo -Hoja de Salida de Materiales -Encuesta de satisfacción
	Mantenimiento Correctivo						

UNIDAD	PROCESO	PRODUCTO Y/O SERVICIO	REQUISITOS	CRITERIOS	RECURSOS	CONTROLES	DOCUMENTOS
UNIDAD DE FORMULACIÓN	Inversión pública	<ul style="list-style-type: none"> -Perfiles de Proyecto -Carpetas Técnicas -Supervisión de Proyectos -Inspecciones a nivel nacional -Obras de infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> -Registro legal a nombre de INDES -Viabilidad Técnica y económica - Solicitud de necesidades -Opinión técnica favorable -Asignación de fondos por parte del Ministerio de Hacienda 		<ul style="list-style-type: none"> -Profesionales y especialistas -Vehículos -Instrumentos de medición -Estudios -Equipo informático -Software -Papelería -Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> -Programa Anual de Inversión Pública -Memorando de asignaciones -Informe de soporte de diseño -Informes de supervisión -Bitácora -Sistema de Información de Inversión Pública -Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> -Memorando -Notas Oficiales -Perfiles -Carpetas -Expediente ingresado al archivo -Opinión técnica -Ley de Presupuesto -Plan Anual de Inversión Pública -Reglamentos deportivos -Marco legal -Solicitud de necesidades
	Soporte técnico	<ul style="list-style-type: none"> -Dictamen técnico -Apoyo técnico a otras unidades/federaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud - Claridad de las necesidades y alcances -Cuando es revisión anexar documentación pertinente -Instalaciones patrimonio de INDES 	<ul style="list-style-type: none"> -Funcionalidad -Imparcialidad -Economía 	<ul style="list-style-type: none"> -Profesionales y especialistas -Vehículos -Combustible -Instrumentos de medición -Equipo informático -Software -Papelería 	<ul style="list-style-type: none"> -Memorando asignaciones -Hojas de Salida -Documento de dictamen técnico -Informe de inspección -Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> -Dictamen técnico -memorando -Hoja de salida de vehículo -Solicitud de combustible -Encuestas

Figura 81. Canales De Comunicación (8.2)

Departamento de Infraestructura
INDES
canales de comunicación

01. Oficinas

Encuétranos en las Instalaciones del Palacio de los Deportes Carlos el Famoso Hernández, sobre Diagonal Universitaria y Alameda Juan Pablo Segundo, Centro de Gobierno, San Salvador.



02. Correo Electrónico

Escribenos a:
Depto.infra@indes.gob.sv
Mantto@indes.gob.sv
Adjunta tus fotos o solicitudes!



03. Telefonos

Contáctanos a:
Departamento de Infraestructura
2556 9999
Unidad de Mantenimiento
25569991



Recomendaciones

Utiliza los canales oficiales para notificar tus necesidades en materia de mantenimiento, mejoras y apoyo del Departamento



Fuente: Elaboración propia

Los Canales de comunicación serán publicados en la Guía de Servicios, enviada por correo electrónico, en físico a las instalaciones y gerencias o unidades dentro del Palacio de los Deportes.

Podrán funcionar de la siguiente manera:

Para ser atendido por mantenimiento deberán enviar un correo electrónico o memorando físico a la unidad, indicando el problema o necesidad, esta será ingresada en la base de datos donde será programada y asignada.

El solicitante podrá llamar al número de las oficinas de mantenimiento para dar seguimiento.

Para ser atendido por el departamento, podrán enviar un correo electrónico o memorando físico a las oficinas del departamento, la secretaria le dará ingreso y el jefe del departamento clasificara y marginará la solicitud a quien corresponda, apoyo técnico o identificación de necesidades para inversión pública, a la unidad de formulaciones, apoyo en compras al técnico de compras.

En las capacitaciones que se brinden a partes interesadas se expondrán los canales oficiales.

De esta manera se canalizarán y registrarán

todas solicitudes y sus atenciones, tanto para la trazabilidad de operaciones como para la rendición de cuentas trimestrales.

FORMATOS DE SALIDA

HOJA DE CONTROL ENTRADA Y SALIDA (MATERIALES) (8.2)

Fecha Salida: _____ Hora: _____
 Lugar: Palacio de los Deportes Destino: Gimnasio Nacional
 Despacha: jefe Manto Recibe: Administrador
 Transporta: Nombre (Empleado) _____

La unidad de mantenimiento autoriza la salida de los siguientes materiales:

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			

Observaciones:

Autoriza Salida:

F. _____
Nombre

F. _____
Nombre

Firma Entrada:

F. _____
Nombre

F. _____
Nombre

Nota: Formato propuesto para control de salida

SALIDA DE VEHÍCULO (8.2)

Fecha _____ de _____ de _____

Motorista: _____ Unidad _____

Tipo de Vehículo _____ Marca _____ Placa No _____

Destino: _____

Hora salida: _____ Hora regreso: _____

Kilometraje inicial: _____ Kilometraje final: _____

Acompañantes: _____

F. _____

Vigilante

F. _____

Motorista

F. _____

Jefe

SALIDA DE VEHÍCULO

Fecha _____ de _____ de _____

Motorista: _____ Unidad _____

Tipo de Vehículo _____ Marca _____ Placa No _____

Destino: _____

Hora salida: _____ Hora regreso: _____

Kilometraje inicial: _____ Kilometraje final: _____

Acompañantes: _____

F. _____

Vigilante

F. _____

Motorista

F. _____

Jefe

Nota: Control implementado por la unidad de transporte, pero aplica al Departamento. Modelo genérico para fines académicos.

SOLICITUD DE COMBUSTIBLE (8.2)NOMBRE DEL
SOLICITANTE

DEPARTAMENTO / UNIDAD

FECHA

TIPO DE VEHICULO

PLACA

DESTINO

DISTANCIA KM

TIPO DE COMBUSTIBLE

DISEL
GASOLINA

CANTIDAD DE VALES

No DE VALES

CAPACIDAD TANQUE

RENDIMIENTO
VEHICULO

ACTIVIDAD A REALIZAR

FECHA

CONTROL DE FIRMAS

JEFE / GERENTE

ENCARGADO DE VALES

RECIBE

SELLO

SELLO

NOMBRE:

Nota: Modelo genérico de solicitud, no posee validez

ORDEN DE INICIO (8.2)**Señores****(CONTRATISTA)****Presente**

En atención al contrato No. _____, relativo al proyecto denominado "Nombre del proyecto", en nombre del (institución), se emite la **ORDEN DE INICIO** a partir del (Fecha de inicio), de acuerdo al proceso de Licitación No _____.

A partir de la fecha, cuenta con _____(días en números) días calendario para la entrega del servicio, siendo la fecha de finalización: (día/mes/año)

Se firma y sella en la Ciudad de San Salvador, ____ de _____ de _____ .

F. _____
Nombre
Administrador del Contrato

Recibe,

F. _____
Nombre
Representante Legal
contratista

Nota: formato genérico para inicio de Obras (proceso de inversión pública)

CLÁUSULAS Y GARANTÍAS (8.4)

El Departamento implementa controles en las subcontrataciones acorde a la normativa nacional vigente, la cual rige las contrataciones de la administración pública a través de la Ley de Compras Públicas, Reglamento y lineamientos; emitidos por la Dirección Nacional de Compras (DINAC).

En ese sentido, las contrataciones de servicios y/o productos externos poseen controles en los documentos de Solicitud de Necesidades que se trasladan al Documento Estándar de contratación publicado, el cual indica a los proveedores los requisitos y condiciones.

El control de procesos, productos y servicios suministrados externamente se hace a través del documento de contratación como:

- Solicitud de Necesidades
 - Especificaciones
 - Términos de referencia
- Documento Estándar (DINAC)
 - Instrucciones a los oferentes
 - Condiciones especiales de la contratación

En las condiciones especiales se indican: Oferta, metodología de evaluación, garantías, vigencias, formas de pago, especificaciones y formularios.

En los casos que se requiera mayor control sobre el servicio se establece en las especificaciones: Informes, supervisión, actas, bitácoras, entre otros.

Esto se respalda en Ley de Compras Públicas, Art. 123.- La institución contratante deberá exigir las garantías necesarias a los adjudicatarios y contratistas en correspondencia a la fase del procedimiento de selección o posterior a éste, debiendo ser éstas, fianzas o seguros. Además, podrán utilizarse otros instrumentos para asegurar el cumplimiento de obligaciones conforme lo regulado en los documentos de solicitud, siempre y cuando existan mecanismos de liquidación que aseguren el cumplimiento de las obligaciones, u otros elementos que permitan la eficiente utilización de los mismos.

Art. 124.- Las garantías a exigir en los diferentes procesos de compra, serán las siguientes: a) b) c) d) Garantía de Inversión de Anticipo. Garantía de Cumplimiento Contractual. Garantía de Buena Obra. Garantía de Buen Servicio o Calidad de Bienes. Ley de Compras Públicas.

FORMATOS DE SEGUIMIENTO

MATERIALES Y EQUIPOS A REQUERIR

OBSERVACIONES:

CONTROL DE FIRMAS

Nombre, Firma
Solicitante

Nombre y Firma
Mantenimiento

Recibida en oficina de mantenimiento en fecha _____

Sello y Firma
Asistente de Mantenimiento

INFORME DE INSPECCIÓN TÉCNICA (8.5)

INFORMACIÓN GENERAL

Lugar: (instalación, distrito, departamento)

Fecha: (indicar fecha de inspección)

Solicitante: (Nombre de persona y Cargo de quien solicitó la inspección)

Responsable Asignado: (técnico del Departamento Asignado)

INFORMACIÓN DE CAMPO

Identificación de la zona:

(área o sector dentro de la instalación)

Descripción del Problema:

Requerimientos del solicitante:

Recomendaciones técnicas:

ANEXOS

Registro Fotográfico

Levantamiento planimétrico

Esquemas

CONTROL DE FIRMAS

Responsable de Inspección:

(indicar nombres y firmas de técnicos que asistieron a la inspección)

INFORME MENSUAL DE SUPERVISIÓN (8.5)

CARÁTULA

Periodo: (fechas que cubre el informe)

PROYECTO: (nombre del proyecto)

PROPIETARIO: (nombre del contratante)

UBICACIÓN: (dirección real del proyecto)

EMPRESA EJECUTORA: (nombre de la persona jurídica o empresa adjudicada)

SUPERVISOR: (Departamento que efectúa la supervisión / nombre del profesional)

1.0 INFORMACIÓN GENERAL

A continuación, se presenta el Informe Mensual N° XXX del proyecto: (nombre del proyecto)

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO:

El proyecto consiste en la construcción.....

1.2 INFORMACIÓN CONTRACTUAL DEL PROYECTO:

- A. Licitación
- B. Número de Contrato del ejecutor
- C. Nombre del Proyecto:
- D. Contratista:
- E. Monto del Proyecto original:
- G. Fecha de orden de inicio:
- H. Plazo de ejecución:
- I. Fecha de finalización:

2.0 INFORMACIÓN SOBRE EL AVANCE DE LA OBRA.

2.1 TIEMPO CONTRACTUAL TRANSCURRIDO

El plazo contractual del proyecto es de XXX días calendario.

La orden de inicio se dio a partir del XXX.

Al XXX, han transcurrido XXX días calendario.

Tiempo restante: XXX días calendario.

2.2 PERSONAL QUE LABORÓ EN ESTE PERIODO.

(Residente, auxiliares, armadores etc.)

2.3 MATERIALES APROBADOS Y/O PRESENTADOS PARA APROBACIÓN

(Como artefactos sanitarios, pruebas de tuberías hidráulicas, materiales para fachadas, pintura, cerámicas...etc.)

2.5 OBRA EJECUTADA A LA FECHA Y AVANCE DE OBRA

A continuación, se detallan las actividades ejecutadas para este periodo mensual.

2.6 ESTIMACIONES Y / O ÓRDENES DE CAMBIO

Contratista presentó estimación # xxx y fue revisada por supervisión y está en proceso de revisión en las oficinas de xxxx. A continuación, se presentan las partidas cobradas y el avance financiero para la estimación No.xxx.

La orden de cambio No. XXX, se legalizó el XXX, según Cuadro resumen siguiente.

2.7 CALIDAD DE LAS OBRAS.

(se describe si la empresa va cumpliendo con lo contratado bajo el control de calidad solicitado, si cumple con normativas de cemento por ejemplo de hierro...etc.)

2.8 ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA SUPERVISIÓN.

(se describen aprobaciones, revisiones, verificaciones, supervisión, evaluación etc.)

2.9 PROBLEMAS Y SOLUCIONES.

2.10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

2.11 INFORME FOTOGRÁFICO.

Nota: el formato es una propuesta de información mínima recomendada.

Expediente De Servicios (8.5)

Para facilitar la trazabilidad de las operaciones, el Departamento mantiene expedientes digitales de todos los procesos que realiza, en los procesos referente a los suministros de bienes o servicios externos se norman en el proceso de compra, el cual se rige por la Ley de Compras, donde se establece un EXPEDIENTE CONSOLIDADO DE LAS ADQUISICIONES Art. 15.- Será obligación de cada autoridad competente determinar al interior de la institución, la conformación y administración de un expediente consolidado de la gestión de las contrataciones. El expediente consolidado deberá estar conformado por: a) el expediente de solicitud elaborado por la unidad solicitante, b) expediente del proceso de compra elaborado por la UCP y, c) expediente del seguimiento contractual elaborado por el administrador del contrato u orden de compra.

Dichos expedientes se resguardan en la unidad de archivo institucional y cuando se requieren en físico pueden solicitarse en calidad de préstamo; sin embargo, el Departamento resguarda una copia digital del expediente de solicitud y de seguimiento.

Sobre los procesos de servicios suministrados por el departamento a través de la Unidad de Mantenimiento, será dicha unidad quien resguarde expedientes físicos de cada solicitud recibida, el seguimiento hasta su finalización.

Para mayor detalle se resumen:

Tabla No 37. *Expedientes por servicio*

Unidad	Servicios	Tipo de expediente
Mantenimiento	Preventivo	Interno se almacena en unidad de mantenimiento tanto físico como digital
	Correctivo	
Formulación de Proyectos	Obras	Expediente digital de solicitud y seguimiento en el Departamento, físico en archivo institucional
	Soporte Técnico	Expediente físico y digital en archivo del Departamento de Infraestructura
Departamento de Infraestructura	Compras	Expediente digital de solicitud y seguimiento en el Departamento, físico en archivo institucional

CARTA COMPROMISO DE RESGUARDO DE PROPIEDAD*(8.5)

Yo, _____ identificado con No de DUI _____, empleado del Departamento de Infraestructura del Instituto Nacional de los Deportes me comprometo a resguardar los bienes (documentos, artículos u otros) que se me otorgan en calidad de préstamo por parte de la Institución o de terceros con los cual se tiene una interrelación laboral o de apoyo interinstitucional.

En el marco del Sistema de Gestión de la Calidad de este Departamento, declaro y acepto que es mi responsabilidad el buen uso, custodia y cuidado de los bienes prestados, para el desarrollo de mis funciones y me comprometo a:

Al momento de la entrega de bienes por parte de terceros en calidad de préstamo para desarrollar mis funciones, verificaré el estado y características, manifestando si existiere daño previo. Así mismo, garantizo que no alterare, ni dañaré dichos bienes y serán devueltos en su estado original.

Si durante el préstamo de bienes a mi persona, ocurrieran daños o modificaciones, bajo mi resguardo, acepto la responsabilidad y las consecuencias que pudiera acarrear a la institución.

En caso de eventualidades externas, fuera de mi control (incendios, accidentes, robo y otros eventos naturales) ocurrieren daños o pérdidas, reportare de inmediato a mi superior para proceder a notificar al propietario de los bienes.

En la ciudad de San Salvador, fecha _____ de _____ de _____

Firmo _____

CARTA DE CONFIDENCIALIDAD (8.5)

Yo, _____ identificado con No de DUI _____, empleado del Departamento de Infraestructura del Instituto Nacional de los Deportes me comprometo a guardar la confidencialidad de la información que en mi calidad de (indicar puesto de trabajo) tengo acceso.

En el marco del Sistema de Gestión de la Calidad de este Departamento, declaro y acepto que es mi responsabilidad el buen uso de la información interna y externa a la cual tengo acceso como empleado y me comprometo a:

No divulgar, ni compartir información, documentos u otros de uso interno para el cumplimiento de mis funciones, desde mi contratación, ni posterior a la finalización de mi relación contractual con la institución.

Manejar con discreción la información de terceros que se me confía en el desempeño de mi cargo.

Cuando bajo mis funciones genere información o documentos para fines laborales, serán de uso exclusivo para la institución y no será utilizado para fines personales o de terceros.

En la ciudad de San Salvador, fecha _____ de _____ de _____

Firmo _____

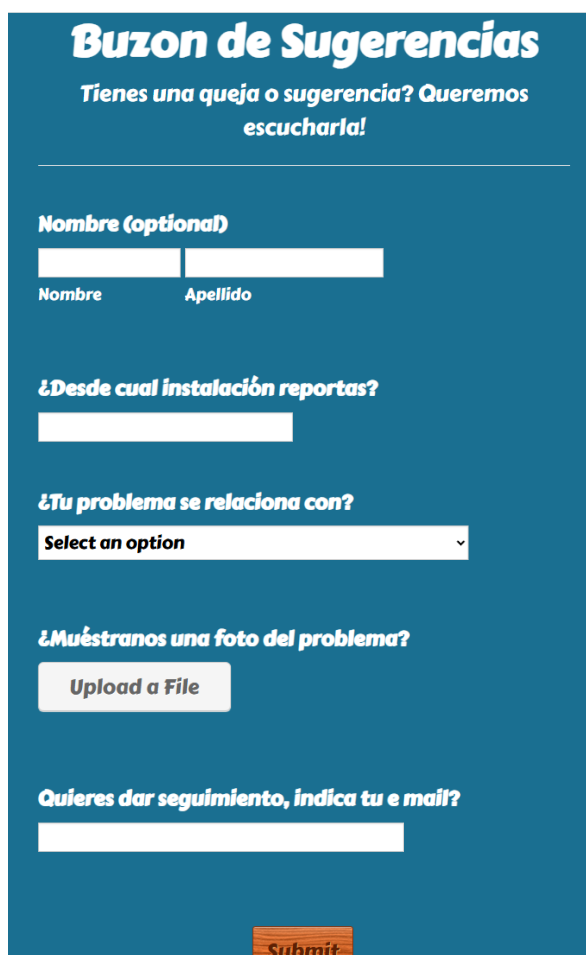
BUZÓN DE QUEJAS O SUGERENCIAS (8.5)

Se propone la creación e implementación de un buzón de quejas o sugerencias para retroalimentar el Departamento en materia de Inversión Pública y Mantenimiento.

Enfocado en los usuarios de las instalaciones que abarca la unidad de mantenimiento y algunas que han sido intervenidas a través de los proyectos de inversión pública, con la finalidad que los usuarios indiquen sus quejas o sugerencias sobre el diseño de espacios, funcionalidad, requerimientos no contemplados, daños, problemas u otros que puedan ser atendidos por el Departamento.

Para ello se propone un buzón de quejas digital, que pueda ser construido con el apoyo de la unidad de innovación y tecnología, donde mediante afiches se difunda link o código QR que los direccionen a un formulario:

Figura 82. Ejemplo formulario en línea creado en plataforma Jotform



Buzon de Sugerencias
Tienes una queja o sugerencia? Queremos escucharla!

Nombre (opcional)

Nombre Apellido

¿Desde cual instalación reportas?

¿Tu problema se relaciona con?
Select an option

¿Muéstranos una foto del problema?

Quieres dar seguimiento, indica tu e mail?

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (8.5)**Datos Generales**

Fecha:

Cargo:

Unidad:

Lugar:

Indique el Nivel de Satisfacción Según los Criterios de Calificación

¿Cómo considera los canales de comunicación para solicitar y suministrar el servicio?

 Muy satisfecho satisfecho Regular Insatisfecho

¿Realizaron una inspección previa para determinar los alcances y requerimientos?

 Muy satisfecho satisfecho Regular Insatisfecho

¿Le presentaron la hoja de inspección para firmar?

 Muy satisfecho satisfecho Regular Insatisfecho

¿Cómo evalúa la disponibilidad del personal durante la ejecución del servicio?

 Muy satisfecho satisfecho Regular Insatisfecho

¿Realizaron el trabajo en tiempo acorde a la magnitud de las obras?

 Muy satisfecho satisfecho Regular Insatisfecho

¿Al finalizar el servicio le presentaron la Hoja de servicios para firmar?

 Muy satisfecho satisfecho Regular Insatisfecho

¿Cómo califica la satisfacción general de sus necesidades y expectativas con respecto a la calidad del servicio recibido?

 Muy satisfecho satisfecho Regular Insatisfecho

FORMATOS DE FINALIZACIÓN

HOJA DE SERVICIOS (8.6)

Fecha de visita:

Lugar:

Unidad Solicitante:

RECURSOS ASIGNADOS

Personal:	Herramientas y equipos:
-----------	-------------------------

Materiales:

Descripción de los trabajos realizados:

Observaciones:

Por mantenimiento

Nombre: _____

F. _____

Por unidad solicitante

Nombre: _____

F. _____

DICTAMEN TÉCNICO (8.6)

Solicitud No: _____ Fecha de inspección: _____

Instalación _____

Descripción:

Resolución

F.

ACTA DE RECEPCIÓN (8.6)

CONTRATO Nº _____

NOMBRE DEL PROYECTO “ _____ ”

MONTO DE PROYECTO: _____

DURACIÓN DEL PROYECTO: _____

Reunidos en las instalaciones de _____, ubicadas en _____, Presente por parte de la Institución contratante _____, Administrador del Contrato _____, Supervisor _____ y por parte del contratista de las obras _____, representante legal y _____, residente de la obra, de la empresa _____, para efectuar la recepción definitiva de las obras contempladas. Se procedió a la RECEPCIÓN DEFINITIVA, habiendo efectuado el recorrido por el proyecto y verificando que las observaciones realizadas en la RECEPCIÓN PROVISIONAL con fecha del _____ de _____ del presente han sido subsanadas. Se hace constar que la obra cumple con las especificaciones técnicas, dando por recibida la obra a satisfacción.

En cumplimiento al Art. 58 de la Ley de Compras Públicas y no habiendo más que hacer constar, firmamos y ratificamos la presente acta.

Firmamos los presentes en la Ciudad de _____ a los _____ días del mes _____ del año _____

Administrador del Contrato

Supervisor de Proyecto

Representante Legal
Contratista

Nota: Modelo Genérico basado en artículo 63 de la Ley de Compras Públicas

NO CONFORMIDAD (Para uso exclusivo de mantenimiento) **(8.7)**

Fecha: _____ Lugar: _____

Solicitud No: _____ Reporta: _____

Etapa donde se identifica

Durante la ejecución

Después de la ejecución

Tipo de No Conformidad de un mantenimiento

Problemas mayores a lo previsto en inspección

Daños por factores climáticos

Daños por factores humanos

Incumplimiento de especificaciones de producto

Uso del equipo inadecuado

Otro: _____

Tratamiento de No Conformidad

Corrección

(Cuando sea posible proponer cambios en obras de mantenimiento)

Suspensión

(Cuando no sea posible corregir el problema)

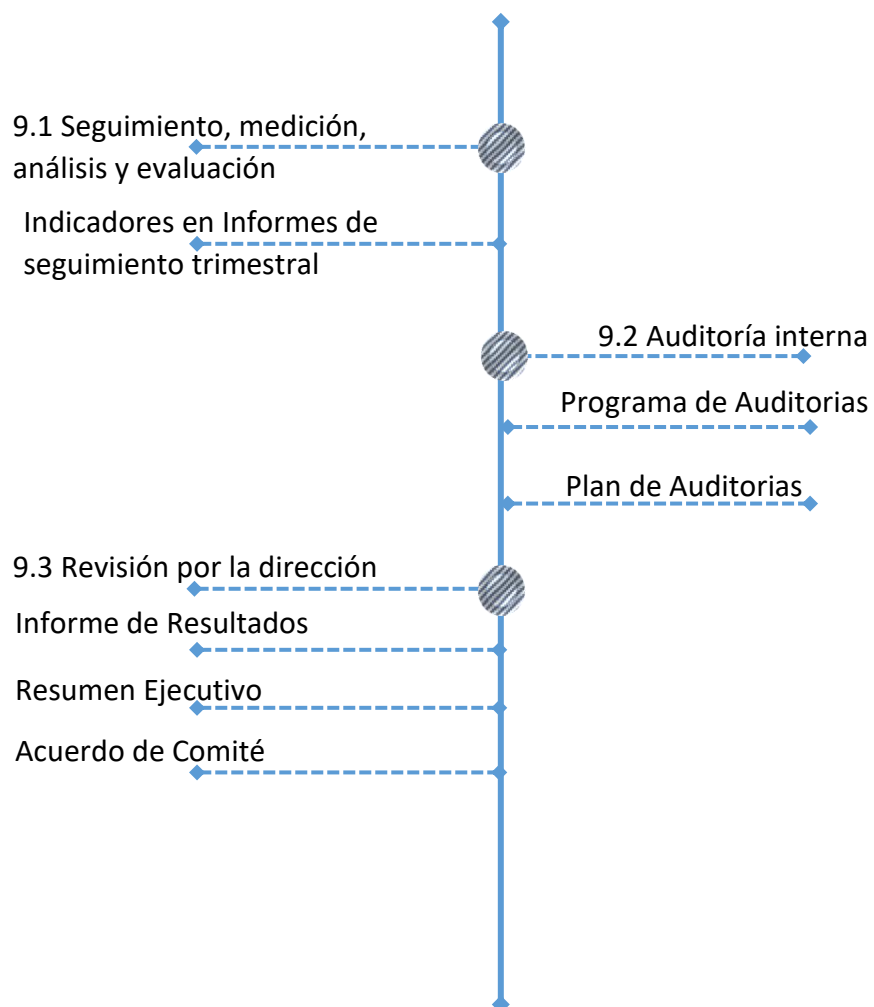
Acción Correctiva

Seguimiento

Se solvento la no conformidad con la acción correctiva

Sí No

4.6. Información Documentada Propuesta Capítulo 9. Evaluación del desempeño



Indicadores (9.1)

Mediante los indicadores de seguimiento se podrá medir el rendimiento del departamento en materia de procesos, estos se reportarán en informes trimestrales (ver 6.3) y Plan Operativo Anual

Tabla No 38. *Ejemplo de medición de Indicadores por proceso*

PROCESO	INDICADORES	Programados	Ejecutados
Mantenimiento	Número de mantenimientos realizados		
	Número de procesos de compra adjudicados		
	Número de acciones del Plan realizadas		
Inversión Pública	Número de carpetas técnicas elaboradas		
	Número de proyectos Adjudicados		
	Número de proyectos finalizados		
Soporte Técnico	Número de asistencia en diseño		
	Número de inspecciones realizadas		
	Número de dictámenes técnicos emitidos		
	Número de asistencia en supervisión		

Estos indicadores se muestran en las fichas de procesos 4.4

En el plan operativo se estiman metas de ciertos indicadores las cuales se evalúan trimestralmente y al final de año se valorará el cumplimiento de las metas de dichos indicadores.

De esta manera se propone cumplir con el seguimiento, medición y análisis (9.1)



PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA (9.2)

I. INTRODUCCIÓN

El Departamento de Infraestructura comprometido con el Sistema de Gestión de la Calidad implementado y en el cumplimiento del requisito de la Norma ISO 9001:2015, numeral 9.2, presenta un Programa de Auditoría del Sistema para dar seguimiento y verificar que se cumplan con todos los requisitos de forma periódica; tomando en consideración la Norma ISO 19011:2018 se elabora el presente Programa para ser implementado de forma anual.

II. OBJETIVO

- Evaluar el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y el cumplimiento de los requisitos conforme la Norma ISO 9001:2015 y basado en ello, identificar oportunidades de mejora.

III. RIESGOS, OPORTUNIDADES Y ACCIONES

IV. ALCANCE

El alcance de la Auditoría comprenderá los procesos misionales del Departamento como son:

- Mantenimiento
- Inversión Pública
- Soporte Técnico

Se limitará a las unidades de Mantenimiento y Formulación de Proyectos; de estos se evaluarán los procedimientos de sus procesos.

La ubicación para la auditoría será en las oficinas del Departamento de Infraestructura, ubicada en el Palacio de los Deportes, final diagonal universitaria y Alameda Juan Pablo Segundo, Centro de Gobierno San Salvador.

V. CALENDARIO

UNIDAD	PROCESOS	FECHA	FRECUENCIA
Mantenimiento	Mant. preventivo	5/10/2026	Anual
	Mant. correctivo	6/10/2026	Anual
Formulación proyectos	Inversión pública	7-8 /10/2026	Anual
	Soporte técnico	9/10/2026	Anual

VI. TIPO DE AUDITORÍA

La auditoría a realizar será Interna

VII. CRITERIOS DE AUDITORÍA

Los criterios a evaluar serán todos los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, desde el capítulo 4 al capítulo 10.

VIII. METODOS DE AUDITORÍA

- Entrevistas en el sitio con jefes, líderes de procesos y una muestra del personal de cada unidad
- Revisión Documental en el sitio de procedimientos, registros físicos y digitales

IX. CRITERIOS PARA SELECCIONAR EQUIPO AUDITOR

Los criterios para seleccionar el equipo idóneo serán:

- Conocimiento general en materia de Infraestructura
- Conocimiento y acreditación en la Norma ISO 19011:2018
- Conocimiento y acreditación en la Norma ISO 9001:2015

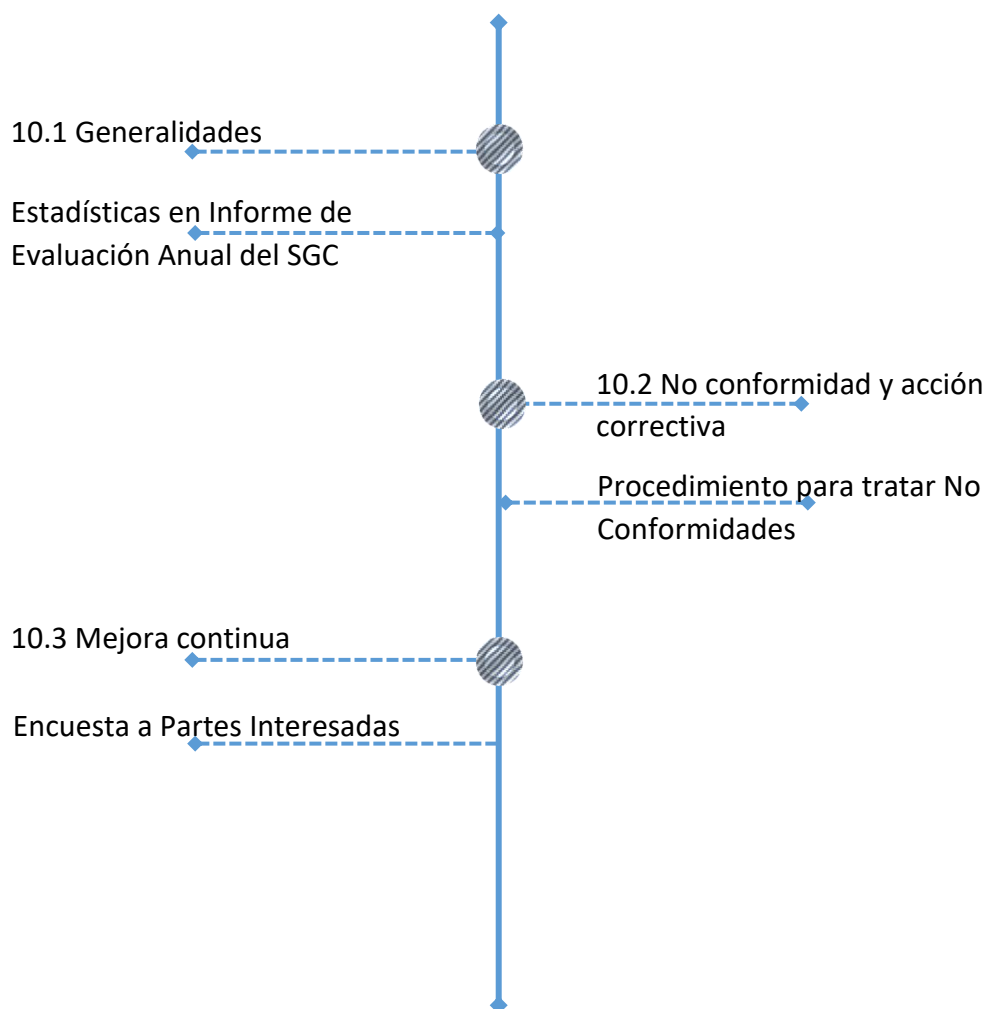
Informe de Auditoría (9.3)

Al finalizar la auditoría el equipo auditor deberá presentar las conclusiones mediante un informe, el cual proporcione información clara y precisa, su estructura podrá basarse en el apartado 6.5 Preparación y distribución del informe de la auditoría de la Norma ISO 19011:2018 el cual indica incluir o hacer referencia a lo siguiente:

- a) los objetivos de la auditoría;
- b) el alcance de la auditoría, particularmente la identificación de la organización (el auditado) y de las funciones o procesos auditados;
- c) la identificación del cliente de la auditoría;
- d) la identificación del equipo auditor y de los participantes del auditado en la auditoría; e) las fechas y ubicaciones donde se realizaron las actividades de auditoría;
- f) los criterios de auditoría;
- g) los hallazgos de la auditoría y las evidencias relacionadas;
- h) las conclusiones de la auditoría;
- i) una declaración del grado en el que se han cumplido los criterios de la auditoría;
- j) cualquier opinión divergente sin resolver entre el equipo auditor y el auditado;
- k) las auditorías, por naturaleza, son un ejercicio de muestreo; como tales, hay un riesgo de que las evidencias de la auditoría examinadas no sean representativas.

Posterior al informe de auditoría, el departamento deberá elaborar un resumen ejecutivo para ser presentado al Comité Directivo; quienes deberán darse por enterados de los resultados de dicha auditoría y emitir un acuerdo de Comité.

4.7. Información Documentada Propuesta Capítulo 10. Mejora

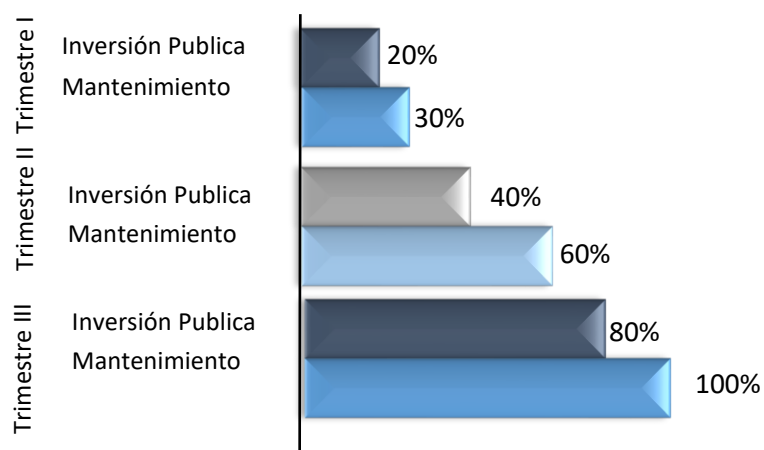


Estadísticas (10.1)

Mediante los informes de seguimiento trimestral cuyo formato se evaluó en el apartado 6.3 se podrán elaborar estadísticas del rendimiento e identificar las áreas más destacadas y aquellas que presentan oportunidades de mejora, se recomienda analizar de forma global el rendimiento anual.

Aquellos indicadores que presenten una diferencia negativa entre lo planeado y lo ejecutado, se deberán recomendar acciones de mejora para incrementar su desempeño.

Figura 83. Ejemplo de Análisis Estadístico



Áreas Destacadas:

Mantenimiento, supero su meta anual esperada y su meta proyectada se alcanzó en el tercer trimestre.

Áreas con oportunidad de mejora:

Inversión pública no alcanza el 100% hasta el cuarto trimestre, se recomienda tomar acciones para mejorar el rendimiento

INVERSIÓN PÚBLICA RENDIMIENTO ANUAL			MANTENIMIENTO RENDIMIENTO ANUAL		
INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO	INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO
Proyectos Formulados	2	2	Solicitudes Atendidas	100	150
Proyectos Adjudicados	2	2	Acciones del Plan Ejecutadas	20	20
Proyectos Finalizados	2	1	Grado de satisfacción de los servicios brindados	100%	65%

El análisis estadístico es una estimación, no se basa en datos reales, se indican mediciones de carácter esquemático para mayor comprensión de los informes que podrían elaborarse para cumplir con el apartado 10.1

Procedimiento para Tratar No Conformidades (10.2)

Luego de una auditoría, se identifican no conformidades que corresponden a incumplimientos de los requisitos de la norma, estos deberán tratarse una vez identificados claramente, para ello se propone un registro donde indique:

Figura 84. Procedimiento no conformidades

Identificación	Causa	Impacto	Acción correctiva	Seguimiento	Registro del proceso
Capítulo y numeral específico que se está incumpliendo	Identificar la causa, una deficiencia, vacío, faltante u otro	De qué manera impacta este incumplimiento a mi institución	Proponer una acción correctiva para superar la no conformidad	Dar un seguimiento de la acción implementada y su eficacia	Documentar el proceso.

Se recomienda que el Técnico de Calidad (recurso humano propuesto 5.3), sea el encargado de realizar el procedimiento para el tratamiento de las no conformidades.

Mejora Continua / Encuestas Partes Interesadas

Basado en el rendimiento de los indicadores (9.1), la métricas y estadísticas (10.1) se deberán evaluar y proponer actividades recurrentes para mejorar el desempeño, en términos de procesos que resultan en salidas de bienes o servicios; así como en la calidad de dichos bienes o servicios.

Para identificar el grado de calidad percibido por las partes interesadas se propone una encuesta anual para determinar y documentar, en base a ello proponer acciones de mejora a través de una matriz que puede alimentarse y actualizarse anualmente.

Tabla No 39. Ejemplo de Matriz de Mejora Continua

Indicadores	Grado de satisfacción	Acciones de mejora	Resultado Esperado
Tiempo de respuesta		Refuerzo de personal	Mejorar los tiempos de respuesta
Tiempo de ejecución		Incrementar los recursos materiales	Mejorar los tiempos de respuesta
Atención del Personal Operativo		Capacitación y concientización en ética profesional	Personal capacitado con enfoque al cliente

Tabla de registro propuesto para manejo y seguimiento de acciones de mejora, no expone datos reales.

Encuesta de Calidad de los Servicios del Departamento de Infraestructura (10.3)

¿Con qué frecuencia solicita los servicios del Departamento de Infraestructura?

Constantement Ocasionalmente Rara vez

¿Por qué medio los solicita?

Correo Electrónico Memorando Vía telefónica Otros

¿Cuál ha sido su experiencia al solicitar servicios del Departamento?

Muy satisfecho Satisfecho Regular Insatisfecho

¿Se atendieron sus solicitudes?

Si No

¿La atención del personal que le asistió fue profesional?

Muy satisfecho Satisfecho Regular Insatisfecho

¿Tiene alguna queja con los servicios que brinda el Departamento?

¿Indique sugerencias para mejorar nuestros servicios?

Conclusiones

El Departamento carece de planificación a mediano y largo plazo, siendo necesaria la proyección de la visión que se tiene y se espera para el cumplimiento de sus funciones, alineada con los objetivos de la institución; así mismo se requieren mecanismos de seguimiento y medición de su efectividad. Tiene identificados sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo, sin embargo, no los tiene documentados y requieren una actualización por los cambios normativos en la administración pública.

La Unidad de Mantenimiento actualmente carece de planes de mantenimiento, controles en las operaciones de sus funciones; posee una capacidad instalada limitada, y bajo presupuesto en relación a su área de cobertura a nivel nacional.

El proceso de la Inversión Pública le corresponde a la unidad de formulación, está totalmente normado por el Ministerio de hacienda, sin embargo, no existe un manual interno que documente los procedimientos correspondientes a dicho proceso, por lo que la transferencia de información de los servidores públicos es deficiente; tampoco se promueve una inducción previa al ingreso del personal en el Departamento.

El grado de cumplimiento actual del Departamento en materia de un SGC es relativamente bajo (17.42%), esto indica que no se trabaja con un enfoque al cliente. Si bien existen controles en algunos procesos, en su mayoría pertenecen a otras unidades, es decir, son implementados por el Departamento, pero normados y registrados por otra unidad. La creación de formatos propios para normar el proceso de mantenimiento es necesario; considerando que es misional tanto para el Departamento como para la Institución.

Con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad se podría ordenar y mejorar el rendimiento operativo del Departamento, cumplir con los requerimientos legales en forma y tiempo, para evitar la pérdida de presupuesto, problemas legales por el incumplimiento de normativas y optimizar los recursos públicos.

El planteamiento del Sistema de Gestión de la Calidad se basa en la interpretación del investigador, se realizó dando respuesta a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 dentro del marco de la normativa interna y externa que aplica a la institución al año 2025; acorde a los procedimientos administrativos, retroalimentado por capacitaciones externas en materia de sistemas de gestión y con la experiencia previa en la implementación de un Sistema de Gestión Antisoborno.

Recomendaciones

Elaborar el plan estratégico participativo en el Departamento, de manera que se involucre y comunique a todo el personal, plantear acciones orientadas al fortalecimiento interno, cumplimiento de los objetivos y funciones de la administración pública atribuidas; realizar el debido seguimiento trimestral y los ajustes. La comunicación, comprensión de la visión, alcances y objetivos por parte de todo el personal del Departamento es importante para trabajar en equipo y en sintonía con los lineamientos institucionales.

Se recomienda el fortalecimiento del Departamento mediante el incremento de recursos humanos, principalmente en la Unidad de Mantenimiento que es responsable de un proceso misional; así mismo se debe solicitar un refuerzo presupuestario para cubrir las necesidades en materia de Infraestructura considerando el número de inmuebles patrimonio de INDES (73).

Mejorar la transferencia de conocimientos mediante un manual de procedimientos interno, manual del Sistema de Gestión de la Calidad y la formulación de un manual de inducción al personal que ingresa al Departamento para capacitar en materia de funcionamiento interno.

Es necesaria una reestructuración del Manual de Descripción de Puestos de INDES, en el apartado correspondiente al Departamento de Infraestructura, considerando que se deben evaluar las competencias necesarias y en coherencia con los puestos; incluir los conocimientos en la Norma ISO 9001:2015 y acreditación que pueda anexarse al expediente del Departamento de Talento Humano.

También se recomienda la creación de fichas de puestos que no figuran en el Departamento como: técnico de compras, técnico de la calidad, administrador de contratos; siendo cargos indispensables en la ejecución de las funciones atribuidas al Departamento.

La concientización del personal en la calidad de los servicios que se brinda es indispensable desde el enfoque al cliente; si bien el departamento no se relaciona directamente con usuarios, atletas y público en general, sus clientes son partes internas de la institución que requieren o hacen el uso de los servicios prestados por la unidad de mantenimiento y los técnicos de infraestructura.

Todas las acciones antes descritas podrán ser implementadas en el marco de un Sistema de Gestión de la Calidad debidamente autorizado por la Alta Gerencia y el Órgano de Gobierno, con la finalidad de mejorar la eficiencia de las acciones del Departamento.

Referencias Bibliográficas

- Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador. (2019). Ley General de los Deportes de El Salvador. Portal de Transparencia INDES.
- Secretaria Central de ISO en Ginebra. (2015) Norma ISO 9001:2015. www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es
- Secretaria Central de ISO en Ginebra. Norma ISO 9000:2015. www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es
- Secretaria Central de ISO en Ginebra. Norma ISO 19011:2018. www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19011:ed-3:v1:es
- Instituto Nacional de los Deportes. (2025). Plan Estratégico Institucional. Portal de Transparencia INDES.
- Instituto Nacional de los Deportes. (2025). Plan Operativo Anual. Portal de Transparencia INDES
- Ministerio de Hacienda. (2011). Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. Portal de Transparencia Fiscal.
- Ministerio de Hacienda. (1996) Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. Portal de Transparencia Fiscal.
- Ministerio de Hacienda. (2024) Guía del Presupuesto General del Estado para el Ciudadano. Portal de Transparencia Fiscal.
- Ministerio de Hacienda. (2015). Manual técnico del sistema de administración financiera integrado. Portal de Transparencia Fiscal.
- Instituto Nacional de los Deportes. (2020). Manual de Organización INDES. Portal de Transparencia INDES
- Instituto Nacional de los Deportes. (2020). Manual de Descripción de Puestos INDES. Portal de Transparencia INDES
- Instituto Nacional de los Deportes. (2020). Normas Técnicas de Control Interno. Portal de Transparencia INDES
- Corte Suprema de Justicia. (2018). Revista de Derecho Constitucional No 107. Centro de Documentación Judicial.

- Naciones Unidas-CEPAL. (2022). Sistema Nacional de Inversión Pública de El Salvador. observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-de-inversion-publica-de-el-salvador
- Tribunal de Ética Gubernamental. (2021). Ley de Ética Gubernamental. Portal de Transparencia TEG.
- Dirección Nacional de Compras. (2023). Ley de Compras Públicas y Reglamento. Portal de Transparencia DINAC
- Asamblea Legislativa de El Salvador (2018). Ley de Procedimientos Administrativos. Portal de Transparencia Asamblea Legislativa

Anexos

1. Estructura Organizativa 2do Trimestre 2025
2. Nota de Inexistencia de Manual de Procedimientos
3. Presupuesto Institucional
4. Listado de Inmuebles a favor de INDES
5. Ficha de Guía de Observación
6. Ficha de Encuesta a personal administrativo
7. Ficha de Encuesta a personal técnico
8. Ficha de Encuesta a jefe

Anexo 1. Estructura Organizativa 2do Trimestre año 2025

Gerencia/dirección/Unidad	Hombres	Mujeres	Descripción
Presidencia	8	6	La presidencia de INDES es la encargada de velar que la estructura organizativa y las funciones de las dependencias sean lo más eficientes posible para cumplir los objetivos y metas institucionales.
Dirección General	1	1	Es el nexo entre la Presidencia y las otras dependencias que integran la estructura organizativa de INDES, para una mejor coordinación y cumplimiento de metas y resultados.
Auditoría Interna	3	1	Verificar el uso adecuado de los recursos del INDES, a través de auditorías o exámenes especiales ejecutados en las diferentes dependencias del INDES y FADN, con objetividad, imparcialidad e independencia, apegados a las normativas de la Corte de Cuentas de la República y normas internacionales.
Unidad de Comunicaciones	9	8	Comunicar el quehacer institucional, de manera interna y externa, generando mensajes claves de interés para los públicos meta, proyectando así una imagen positiva ante los núcleos poblacionales e instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales.
Unidad de Planificación y Cooperación Internacional	1	1	Unidad encargada de elaborar y dar seguimiento al plan estratégico y operativo institucional
Unidad de Cumplimiento	0	2	Unidad encargada de implementar el sistema de gestión antisoborno y auditar cumplimiento a la Ley de Compras Públicas
Unidad de Compras Públicas	2	3	Ejecutar los procesos relacionados con gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, bajo la legislación y normativas vigentes de acuerdo con los lineamientos de la dirección superior del INDES.

Unidad de Acceso a la Información Pública	1	1	Garantizar el derecho de acceso de toda persona a la información pública, y el acceso y protección de sus datos personales en posesión de la institución, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones del INDES y las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales adscritas al INDES.
Unidad de Mercadeo	2	1	Posicionar la marca INDES a nivel nacional e internacional en los diferentes ámbitos deportivos.
Unidad de Comercialización y Relaciones Públicas	1	0	gestionar patrocinios nacionales y socios estratégicos.
Gerencia Administrativa	2	2	Garantizar la funcionalidad administrativa de la institución; programando, utilizando y coordinando con eficiencia los recursos humanos, técnicos y materiales de la Institución, elaborando y compartiendo acciones operativas para efectos de coordinar estrategias que apoyen al desarrollo de la gestión deportiva de la institución.
Unidad de Archivo Institucional	0	2	Dirigir e implementar el Sistema Institucional de Gestión Documental y la administración de los archivos, así como establecer procedimientos para la identificación, organización, valoración y selección, transferencias, conservación y eliminación documental de la institución; garantizando el cumplimiento de la legislación documental vigente y asegurando la preservación de los activos documentales.
Departamento de Gestión y Talento Humano	2	3	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la administración de recursos humanos, asegurando el adecuado desarrollo de las políticas salariales y programas de bienestar laboral, capacitaciones, incentivos y motivación laboral institucionales, aprobadas por las autoridades superiores del INDES.

			Gestionar el desarrollo del talento humano, orientándolo al cumplimiento de la misión y visión institucional, asumiendo una responsabilidad de línea, y función asesora
Manejo de Personal	0	1	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de reclutamiento, selección e inducción, de los candidatos idóneos para cada puesto de la institución y actualizar y controlar la base de datos de personal.
Bienestar Laboral	1	0	Planificar y ejecutar programas de carácter social, deportivo y cultural; proporcionar información de trámites de jubilación, ISSS, AFP y otras prestaciones que otorga el Instituto y desarrollar programas de servicio médico a través de la Clínica Empresarial.
Clínica Empresarial	1	1	Atender de forma eficiente y eficaz a todos los empleados derechohabientes cotizantes activos del INDES a través de programas de salud del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (de prevención, curación y rehabilitación), y el desarrollo de actividades preventivas e informativas.
Departamento de Operaciones	2	2	Planificar, organizar, supervisar, retroalimentar la organización y el desarrollo de las dependencias bajo su cargo, en función que la operatividad de estas responda adecuadamente al fortalecimiento y crecimiento de la organización y las necesidades de los usuarios internos o externos. Generar mecanismos permanentes de evaluación del desempeño de la organización administrativa y gestionar los recursos para alcanzar las metas y objetivos.
Servicios Generales	12	3	Proporcionar servicios que permitan que el estado de los bienes institucionales, muebles, inmuebles y de consumo, funcionen adecuadamente para el uso de las diferentes dependencias del

			INDES.
Transporte	14	1	Administrar los procesos de mantenimiento de la flota vehicular institucional y el suministro de combustible.
Unidad de Seguridad	10	1	Proporcionar seguridad física a las instalaciones, empleados, usuarios y bienes de todas las dependencias de INDES, con personal de seguridad propio y de una empresa privada de seguridad.
Tecnología	0	4	Proporcionar los servicios de soporte técnico informático en apoyo a la gestión institucional.
Administración de Instalaciones	25	4	Planificar, ejecutar, supervisar, controlar el uso, mantenimiento de las instalaciones deportivas e instalaciones de alojamiento y hospedaje del área metropolitana administradas por INDES.
Departamento de Infraestructura	12	5	Formular los proyectos de construcción y remodelación de la infraestructura deportiva e institucional a nivel nacional y realizar la supervisión durante la ejecución de los mismos.
Mantenimiento	11	1	Ejecutar las actividades de mantenimiento y reparaciones, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de la infraestructura, equipo y mobiliario de la institución.
Gerencia Legal	1	1	Garantizar que las acciones institucionales se realicen en el marco legal vigente, con certeza y seguridad jurídica representando a INDES en acciones legales ante autoridades competentes.
Secretario (a) (TDEA)	0	1	Recibir y registrar la correspondencia y documentos que ingresen a la secretaría del Tribunal de Disciplina, Ética y Apelación del Deporte.

Departamento Técnico Legal	0	2	Atender oportunamente todos los asuntos de carácter legal de la institución.
Departamento de Registro Nacional de Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales	1	0	Registrar a las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales, con sus estatutos, cuerpo directivo y nóminas de sus miembros, con el fin de dar seguridad jurídica de los hechos, actos y resoluciones que consten en sus acuerdos.
Gerencia Financiera	1	3	Supervisar el cumplimiento de las políticas y disposiciones normativas del SAFI; asesorar sobre las normas y procedimientos que emita el Ministerio de Hacienda; supervisar la administración de los recursos financieros asignados, para el cumplimiento de las obligaciones legalmente exigibles por la institución y dirigir las actividades del Departamento de Finanzas, relacionadas con la gestión financiera institucional, velando por el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas vigentes de su gerencia.
Archivo Financiero	2	1	Garantizar el resguardo y custodia de la información recibida de las dependencias que conforman la Gerencia Financiera mediante la administración, ordenamiento, clasificación y archivo de documentación que cumpla con los lineamientos internos del área de archivo; con el fin de proporcionar información oportuna al personal interno autorizado, personas y entidades gubernamentales solicitantes.
Departamento de Finanzas	0	1	Supervisar el cumplimiento de las políticas, disposiciones y normativas referentes al SAFI; gestionar y administrar los recursos financieros asignados, para el cumplimiento de las obligaciones legalmente exigibles por la institución y coordinar, integrar y supervisar las actividades de las

			unidades de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, Activo Fijo y Almacén, relacionados a la gestión financiera institucional, asegurando el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas vigentes.
Presupuesto	2	1	Desarrollar el ciclo presupuestario de forma eficiente, efectiva y oportuna en armonía con el orden legal y técnico, presentando información objetiva para la toma de decisiones.
Tesorería	3	4	Realizar las actividades relacionadas con la custodia de fondos, respaldando con la documentación respectiva el ingreso y egreso de fondos y coordinar el registro de la información relacionado con los mismos, en los auxiliares de la aplicación informática SAFI.
Contabilidad	3	3	Registrar y controlar en forma sistemática las operaciones contables que se produzcan en el proceso administrativo financiero, realizando oportunamente los cierres mensuales y anuales; para generar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones institucionales.
Activo Fijo	1	1	Administrar de manera eficiente los activos fijos de la institución de acuerdo con el marco normativo vigente.
Almacén	2	1	Recibir, distribuir y controlar; el ingreso, egreso de materiales, accesorios, herramientas y equipo que se adquieren en el Instituto.
Gerencia de Desarrollo Deportivo	2	2	Planear, organizar, dirigir y evaluar la ejecución de toda la gestión técnico-deportiva de la institución, asimismo, desarrollar las estrategias que apoyen los proyectos deportivos emanados por la presidencia.
			Asesorar administrativamente a las

Gestores Deportivos	5	3	FADN y organizaciones deportivas nacionales adscritas al INDES, para estandarizar los procesos de relacionamiento con las dependencias administrativas de la institución.
Oficinas Departamentales	47	17	Planificar y ejecutar programas y actividades deportivas con alcance territorial en coordinación con los Departamentos de la Gerencia de Desarrollo Deportivo.
Deporte Escolar	0	1	Planear, normar, promocionar y controlar las actividades que conduzcan al desarrollo del deporte escolar.
Deporte Inclusivo	3	1	Planear, normar, promocionar y coordinar las actividades de desarrollo del deporte de inclusión social a nivel estudiantil y alta competencia para atletas con discapacidad
Departamento de Oportunidad	5	2	Planificar, promocionar, organizar, coordinar y dirigir las actividades técnicas deportivas del deporte comunitario a nivel nacional articulando iniciativas con otras instancias del Estado y el gobierno local.
Departamento de Análisis e Inteligencia Deportiva	6	1	Supervisar que las FADN cumplan sus planes de trabajo acorde a las normativas establecidas por el INDES a fin de que los atletas de alto rendimiento representen al país en condiciones óptimas.
Ciencias Aplicadas	2	3	Proporcionar asistencia especializada para el fortalecimiento de la salud física y mental de los atletas federados a través de servicios de Ciencias Aplicadas al Deporte: Medicina, Nutrición, Psicología y Fisioterapia.
Medicina	2	1	Proporcionar servicios de salud preventivos y curativos a los atletas federados, de acuerdo con el marco legal y normativo.

Psicología	1	1	Proporcionar servicios psicológicos especializados a los atletas federados, estudiando el comportamiento en el ámbito deportivo, orientado en la participación en los eventos deportivos nacionales e internacionales
Fisioterapia	2	9	Prevenir, tratar y conseguir una rápida rehabilitación en el atleta federado lesionado, para desarrollar el máximo potencial preventivo y terapéutico.
Nutricionista	0	2	Proporcionar servicios de nutrición con criterio especializado en alimentación equilibrada diaria, para afrontar las cargas de entreno, favorecer la recuperación y mejorar el rendimiento deportivo de los atletas federados

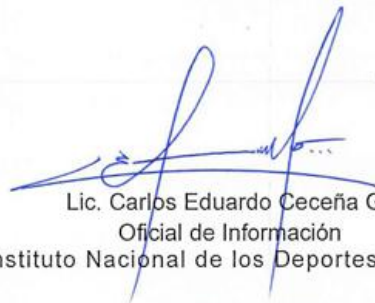
Anexo 2.



Público en General.
Presente.

Por este medio, el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, INDES, en base al artículo 10, numeral 1ero de la LAIP y el artículo 21 del RELAIP, en donde los entes obligados, de manera oficiosa, pondrán a disposición del público, divulgarán y actualizarán, en los términos de los lineamientos que expida el Instituto en donde se enumera su Marco normativo, por lo tanto, declara la **INEXISTENCIA del "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AÑO 2025."**

Y para hacerlo de conocimiento general se extiende la presente acta en San Salvador a los treinta y un días del mes de marzo del dos mil veinticinco.



Lic. Carlos Eduardo Ceceña Grande
Oficial de Información
Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador



II - GASTOS

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador

A. MARCO INSTITUCIONAL

1. Política

Generar el mejoramiento de las personas mediante los aspectos físicos y morales, a través de las diferentes disciplinas deportivas que son factores esenciales del proceso educativo y de la integración social.

Incrementar la promoción masiva de los deportes y de la educación física que asegure la satisfacción de las necesidades sociales de la población, mediante su acceso al deporte organizado y la participación de los padres de familia, maestros, estudiantes locales y empresas privadas.

Instruir y capacitar al recurso humano, en las técnicas y ciencias relacionadas con el deporte y la educación física.

Promulgar aspectos legales y mecanismos de compensación, para garantizar la protección y estímulo para los deportistas y personas con méritos relevantes en aspectos deportivos.

2. Prioridades en la Asignación de Recursos

Priorizar en cuanto a la orientación de los recursos, dándole mayor importancia a aquellas actividades encaminadas a fortalecer el servicio que la institución presta, principalmente en lo relativo a fomentar la organización de la disciplina deportiva a nivel nacional.

Fortalecer el recurso técnico para incrementar el desarrollo y descentralización del deporte en este país en los sectores federado, colegial, comunal, entre otros.

3. Objetivos

Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar la gestión deportiva nacional, mediante la utilización óptima de los recursos, para fomentar la promoción masiva de los deportes y la educación física a nivel nacional.

Facilitar oportunidades de deporte y recreación desde temprana edad en todos los sectores del país, que permita mejorar la salud física y mental, a fin de insertarlos en la vida productiva, contribuyendo de esta manera al desarrollo social y económico.

Ejecutar proyectos de inversión, con el propósito de mejorar los espacios físicos para la práctica deportiva y la atención de los atletas.

■ 0501 Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador

B. INGRESOS

Ingresos Corrientes		24,823,442
14 Venta de Bienes y Servicios		500,000
142 Ingresos por Prestación de Servicios Públicos		
14299 Servicios Diversos	500,000	
15 Ingresos Financieros y Otros		500,000
154 Arrendamiento de Bienes		
15402 Arrendamientos de Bienes Inmuebles	500,000	
16 Transferencias Corrientes		23,823,442
162 Transferencias Corrientes del Sector Público		
1620500 Presidencia de la República	23,823,442	
Ingresos de Capital		4,794,360
22 Transferencias de Capital		4,794,360
222 Transferencias de Capital del Sector Público		
2220500 Presidencia de la República	4,794,360	
Total		29,617,802

C. ASIGNACIÓN DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

Código	Unidad Presupuestaria	Responsable	Fondo General	Recursos Propios	Préstamos Externos	Total
01	Dirección y Administración Institucional	Presidente	8,105,238	476,500		8,581,738
02	Actividades Deportivas	Presidente	15,718,204	523,500		16,241,704
03	Infraestructura	Presidente	800,000		3,994,360	4,794,360
Total			24,623,442	1,000,000	3,994,360	29,617,802

2. Clasificación Económica Institucional por Área de Gestión

	Desarrollo Social
Gastos Corrientes	24,597,473
Gastos de Consumo o Gestión Operativa	14,083,170
Remuneraciones	4,101,885
Bienes y Servicios	9,981,285
Gastos Financieros y Otros	668,393
Impuestos, Tasas y Derechos	516,418
Seguros, Comisiones y Gastos Bancarios	151,975
Transferencias Corrientes	9,845,910
Transferencias Corrientes al Sector Privado	9,345,925
Transferencias Corrientes al Sector Externo	499,985
Gastos de Capital	5,020,329
Inversiones en Activos Fijos	5,020,329
Bienes Muebles	192,532
Intangibles	33,437
Infraestructura	4,794,360
Total	29,617,802

0501 Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador ■

3. Relación Propósitos con Recursos Asignados

Unidad Presupuestaria y Línea de Trabajo	Propósito	Costo
01 Dirección y Administración Institucional		8,581,738
01 Dirección Superior	Definir políticas y lineamientos para la conducción del deporte nacional.	177,365
02 Administración General y Finanzas	Ejecutar las políticas, lineamientos y normativa financiera de la Dirección Superior y alcanzar la excelencia en la prestación de servicios, apegándose a sus avances y desarrollo.	8,404,373
02 Actividades Deportivas		16,241,704
01 Desarrollo Deportivo	Mejorar el deporte desde la etapa del desarrollo inicial, de forma progresiva, implementando sistemáticamente planes, programas, proyectos, estrategias y acciones de nivel técnico y científico en materia deportiva, que coadyuven a la generación de nuevos talentos deportivos.	15,228,039
02 Implementación y Desarrollo de la Liga	Implementar un programa de fútbol a nivel nacional donde se integren niños y niñas desde una temprana edad, aplicando estándares internacionales de calidad.	1,013,665
03 Infraestructura		4,794,360
01 Infraestructura Deportiva y Administrativa	Construir y mejorar espacios físicos deportivos y administrativos, a fin de facilitar la actividad deportiva, la adecuada atención a los atletas, así como la recreación y esparcimiento, las cuales son esenciales para el desarrollo físico y mental de todos los sectores del país.	4,794,360
Total		29,617,802

5. Listado de Proyectos de Inversión Pública

Código	Proyecto	Fuente de Financiamiento	Meta Física	Ubicación Geográfica	Fecha de Finalización	Monto del Proyecto
	03 Infraestructura					4,794,360
	01 Infraestructura Deportiva y Administrativa					4,794,360
7314	Mejoramiento del Estadio Alonso Alegría Gómez, municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán	Fondo General	100 % Avance	Cuscatlán	Dic./ 2025	600,000
8075	Fortalecimiento Institucional para el desarrollo de los Juegos Centroamericanos y del Caribe San Salvador 2023	Préstamos Externos	100 % Avance	A Nivel Nacional	Dic./ 2025	3,994,360
8078	Mejoramiento de Villa Centroamericana, municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador	Fondo General	100 % Avance	San Salvador	Dic./ 2025	200,000
Total						4,794,360

D. CLASIFICACIÓN DE PLAZAS**1. Estratificación de Plazas a Tiempo Completo**

Rango Salarial	Ley de Salarios		Contratos		Total	
	Plazas	Monto	Plazas	Monto	Plazas	Monto
151.00 - 200.99			1	2,160	1	2,160
201.00 - 250.99			3	7,780	3	7,780
351.00 - 400.99			1	4,320	1	4,320
401.00 - 450.99			2	10,370	2	10,370
451.00 - 500.99			35	206,785	35	206,785
501.00 - 550.99			12	77,285	12	77,285
551.00 - 600.99	11	76,450	21	146,955	32	223,405
601.00 - 650.99	37	274,180	14	104,600	51	378,780
651.00 - 700.99	12	95,475	6	48,820	18	144,295
701.00 - 750.99	17	147,405	32	277,810	49	425,215
751.00 - 800.99	4	37,330	2	18,700	6	56,030
801.00 - 850.99	3	29,465	13	126,205	16	155,670
851.00 - 900.99	5	53,545	27	280,350	32	333,895
901.00 - 950.99	5	55,890	4	44,575	9	100,465
951.00 - 1,000.99	1	11,455	4	47,060	5	58,515
1,001.00 - 1,100.99			12	151,455	12	151,455
1,101.00 - 1,200.99	2	27,640	7	97,195	9	124,835
1,201.00 - 1,300.99	1	14,990	17	255,430	18	270,420
1,301.00 - 1,400.99	1	16,800	6	98,410	7	115,210
1,401.00 - 1,500.99			1	17,475	1	17,475
1,501.00 - 1,600.99			2	36,960	2	36,960
1,601.00 - 1,700.99	1	19,545			1	19,545
1,901.00 - 2,000.99			4	94,925	4	94,925
2,001.00 - 2,100.99			4	99,000	4	99,000
2,101.00 - 2,200.99	1	26,155	4	104,540	5	130,695
2,301.00 en adelante			3	101,215	3	101,215
Total	101	886,325	237	2,460,380	338	3,346,705

Anexo 4.



30/9/2025

LISTADO DE INMUEBLES LEGALIZADOS A FAVOR DE INDES Y EN PROCESO DE SANEAMIENTO REGISTRAL

	DEPARTAMENTO	UBICACIÓN GEOGRAFICA	SITUACION JURIDICA	ANTECEDENTE	AREA APROXIMADA	COMENTARIOS
1	SAN SALVADOR	Gimnasio Nacional "José Adolfo Pineda", Barrio El Calvario, punto denominado Palo Coyol, municipio de San Salvador Centro, departamento de San Salvador.	Propietario INDES	60141371-00000	116,412.00Mts2	
2		Complejo Deportivo "El Polvorin", Finca La Gloria, Barrio San Jacinto, municipio de San Salvador Centro, departamento de San Salvador.	Propietario INDES	60432618-00000	36,869.61Mts2	
3		Villa Olímpica Centroamericana, ubicada hacia el poniente de la Colonia San Antonio, San Miguel, Chancala, punto Chupadero, cantón San Roque, distrito de Mejicanos, municipio de San Salvador Centro, departamento de San Salvador.	Propietario INDES	60219935-00000	95,293.79Mts2	
4		Estadio Nacional Jorge "El Mágico" González, entre 45 y 49 avenida Sur, Calle el Progreso, Finca Flor Blanca, Colonia Flor Blanca, municipio de San Salvador Centro, departamento de San Salvador.	Propietario INDES	60433135-00000	57,395.3553Mts2	
5		Estadio Nacional de Béisbol "Saturnino Bengoa", en el Punto La Ceiba, entre jurisdicción de San Salvador y Nueva San Salvador.	Propietario INDES	60632896-00000	26,587.69Mts2	
6		Cancha de Sofbol "Pablo Arnoldo Guzmán", ubicado en Parcelación A-C, 5 de noviembre, Colonia Guatemala, municipio de San Salvador Centro, departamento de San Salvador.	Propietario INDES	60654724-00000 Primera Porción y 60654725-00000 Segunda Porción	Porción 1: 8,419.19.82Mts2 Porción 2: 1,161.50Mts2	
7		Mini Estadio Zacamil, Unidad Vecinal 2 y 3, C.U. José Simeón Cañas, distrito de Mejicanos, municipio de San Salvador Centro, departamento de San Salvador.	Propietario INDES	60614096-00000	6,552.91Mts2	
8		Estadio Azteca, Colonia Santa Lucía, distrito de Ilopango, municipio de San Salvador Este, departamento de San Salvador.	Propietario INDES	Matrícula M01029104	13,693.20Mts2	
9		Palacio de los Deportes "Carlos El Famoso Hernández", Alameda Juan Pablo II y Diagonal Universitaria, Centro de Gobierno, distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro, departamento de San Salvador. (Comprende 3 porciones)	Propietario INDES	matrículas 60651773-00000; 60651774-00000 y 60651775-00000	Porción 1: 25,597.82mts2; Porción 2: 2,619.56 mts2 y Porción 3: 4,869.04 mts2	
10		Estadio La Flor, a orillas y hacia el oriente de la Villa San Martín, distrito de San Martín municipio de San Salvador Este, departamento de San Salvador. Antes denominado: Estadio Municipal, San Martín, La Flor.	Propietario INDES	Matrícula 60510445-00000	9,547.57.00mts	
11		Cancha de Fútbol San Nicolás, Cantón las Flores, distrito de Tonacatepeque, municipio de San Salvador Este, departamento de San Salvador.	Propietario INDES	Matrícula 60233743-00000	8,689.00Mts2	
12		Cancha de Fútbol El Paisnal, Barrio San José, distrito de El Paisnal, municipio de San Salvador Norte, departamento de San Salvador.	Propietario INDES	Matrícula 60635658-00000	7,604.71mts2	
13	LA LIBERTAD	Estadio Nacional "Las Delicias", Colonia Las Delicias, Avenida El ciprés y Cuarta Calle Poniente, distrito de Santa Tecla, municipio de la Libertad Sur, departamento de la Libertad.	Propietario INDES	30204549-00000	25,270.68Mts2	
14		Inmueble ubicado en Colonia Las Delicias, Avenida Los Cipreses y 4ª Calle Poniente, distrito de Santa Tecla, municipio de la Libertad Sur, departamento de la Libertad. (Porción)	Propietario INDES	30088597-00000	2,544.52Mts2	
15		Complejo Ecuestre San Andrés, Hacienda Sitio del niño, distrito de San Juan Opico, municipio de la Libertad Centro, departamento de la Libertad.	Propietario INDES	30309413-00000	139,781.94Mts2	
16		Complejo Deportivo Ciudad Merliot, finca Santa Gertrudis, Porción "A" y Parte de Porción B, Finca Santa Gertrudis, al Norte de La Urbanización Jardines de La Sabana, distrito de Santa Tecla, municipio de La Libertad Sur, Departamento de La Libertad; y Zona Verde III entre Avenida A, Zona de protección y la senda No.20. (Comprende 3 porciones)	Propietario: Municipalidad de La Libertad	30082938-00000, 30082946-00000 y 30340843-00000		En proceso de saneamiento registral.

17	LA PAZ	Estadio Panorámico de Zacatecoluca (Antonio Toledo Valle), sobre pasaje F y antigua Calle al Volcán, Colonia 27 de Septiembre, distrito de Zacatecoluca, municipio de La Paz Este, departamento de La Paz.	Propietario INDES	55119358-00000	34,545.00Mts2	
18	CUSCATLAN	Estadio de Fútbol "El Campito", sobre Carretera Panamericana, salida a San Miguel, distrito de Cojutepeque, Municipio de Cuscatlán Sur, departamento de Cuscatlán.	Propietario INDES	50016682-00000	10,137Mts2	
19	CABAÑAS	Estadio de Fútbol "El Moidan", Barrio El Calvario, distrito de Sensuntepeque, municipio de Cabañas Este departamento de Cabañas.	Propietario INDES	45031849-00000	12,520.05Mts2	
20		Complejo Deportivo de Sensuntepeque, Barrio Santa Bárbara, distrito de Sensuntepeque, municipio de Cabañas Este departamento de Cabañas.	Propietario INDES	45002561-00000	73,424.76Mts2	
21	SANTA ANA	Gimnasio Nacional de Santa Ana "David Vega Mojica", Los Chorrros, Barrio Santa Cruz, final Calle Libertad oriente y 25 Avenida Norte, distrito de Santa Ana, municipio de Santa Ana Centro, departamento de Santa Ana.	Propietario INDES	20181562-00000	6,769.05Mts2 equivalentes a 9,685.15V2	
22		Inmueble denominado "Finca Modelo", Barrio San Juan, distrito de Santa Ana, municipio de Santa Ana Centro, departamento de Santa Ana.	Propietario INDES	20220817-00000	32,779Mts2	
23		Inmueble ubicado, desde kilometro 356+658.8 en la ciudad de Santa Ana, patio de la estación Santa Lucía, distrito de Santa Ana, municipio de Santa Ana Centro, departamento de Santa Ana. (que forma parte del Complejo Deportivo Finca modelo)	Propietario: FONAVIPO	20225458-00000	4,177.88Mts2	En proceso de saneamiento registral.
24	SANTA ANA	Inmueble ubicado en parte de la Urbanización Santa Lucía, Barrio Santa Lucía, Avenida Fray Felipe de Jesús Moraga y Sexta Calle Poniente, distrito de Santa Ana, municipio de Santa Ana Centro, departamento de Santa Ana.	Propietario: FONAVIPO	20238369-00000	2,634.68Mts2	En proceso de saneamiento registral.
25		Estadio de Fútbol, Coatepeque "Malacoff", Suburbios ciudad de Coatepeque, Barrio El Calvario, departamento de Santa Ana.	Propietario del ESTADO Y GOBIERNO DE EL SALVADOR, EN EL RAMO DE EDUCACION	Matricula 20184357-00000	11,637.00Mts2	En proceso de saneamiento registral.
26		Cancha de baloncesto, "20-30", Barrio Apaneca, Séptima Avenida Sur, distrito de Chalchuapa, municipio de Santa Ana Oeste, departamento de Santa Ana.	Propietario INDES	Matricula 20286856-00000	1,665.69Mts2 2,383.26V2	
27		Cancha de Fútbol "Sandoval", ubicada en Colonia Miraflores y carretera a Metapán, cantón Chilcuayo, distrito de Textistepeque, municipio de Santa Ana Norte, departamento de Santa Ana.	Propiedad del ESTADO Y GOBIERNO DE EL SALVADOR	Matricula 20185860-00000	10,500.00Mts2	En proceso de saneamiento registral.
28	SONSONATE	Estadio de Fútbol de Nahulingo, distrito de Nahulingo, municipio de Sonsonate Centro, departamento de Sonsonate.	Propietario INDES	10053540-00000	10,483.44Mts2 14,999.70V2	
29	AHUACHAPAN	Cancha de Fútbol, en el lugar llamado "Cara Sucia", distrito de San Francisco Menéndez, municipio de Ahuachapán Sur, departamento de Ahuachapán.	Propietario INDES	15172914-00000	6,431.25Mts2	
30	USULUTAN	Complejo Deportivo Usulután, en los suburbios del Barrio La Parroquia, distrito de Usulután, municipio de Usulután Este, departamento de Usulután.	Propietario INDES	Inscrito al No.98 Folio 450- Libro 584 hoy matricula 75172113-00000	26,208.60Mts2	
31	SAN VICENTE	Cancha de Baloncesto "El Tacón", Barrio San Juan de Dios, 5ª Avenida Sur y 4ª Calle Poniente, distrito de San Vicente, municipio de San Vicente Sur, departamento de San Vicente.	Propietario INDES	70007944-00000	1,948.98Mts2	
32		Estadio de Fútbol de San Vicente, conocido como "Jiboa", final 2ª Avenida Sur, Colonia Durán, distrito de San Vicente, municipio de San Vicente Sur, departamento de San Vicente.	Propietario INDES	70025229-00000	25,354.00Mts2	
33		Complejo Deportivo San Vicente, (Registralmente denominado El Tiangué) Barrio El Santuario, ubicado en final Séptima Calle Oriente y Pasaje El Tiangué, Municipio de San Vicente Sur, Departamento de San Vicente.	Propiedad de Municipalidad de San Vicente	Matricula 70102091-00000	11,614.3961Mts2	En proceso de saneamiento registral.
34	SAN MIGUEL	Cancha de Fútbol, ubicado en Cantón Los Ejidos ahora cantón Rodeo, Moncagua, distrito de San Miguel, municipio de San Miguel Centro, departamento de San Miguel.	Propietario INDES	80135177-00000	7,793.75Mts2	
35	LA UNION	Campo de Fútbol, ubicado en lugar denominado Las Tunas, al rumbo sur de la población de Bolívar, distrito de Bolívar, municipio de La Unión Norte, departamento de La Unión.	Propietario INDES	Matricula 95091851-00000	10,000.00Mts2	
36	CHALATENANGO	Estadio Nacional "Jose Gregorio Martínez", Cantón El Limón, distrito de Chaltenango, municipio de Chaltenango Sur, departamento de Chaltenango (El Sombrerito)	Propietario INDES	Matricula 40134363-00000	58,291.58.mts2	

37		Cancha de baloncesto, Roberto Arguello, Avenida 3 de mayo y 7 ^a Calle poniente, Barrio El Calvario, distrito de Quezaltepeque, municipio de la Libertad Norte, departamento de La Libertad.	Propietario INDES	Matricula 30335891-00000	1,092.93mts2	
38		Complejo Deportivo "Las Chilamas", Barrio El Calvario, de la Villa de la Libertad, Séptima Avenida Sur, distrito de la Libertad, municipio de la Libertad Costa, departamento de La Libertad.	INDES	Matricula 30190022 - 00000	8,795.75mts2	
39	LA LIBERTAD	Cancha de baloncesto, Barrio El Centro, Tercera Calle oriente, Jayaque, municipio de La Libertad, departamento de la Libertad.	Propiedad de ESTADO Y GOBIERNO DE EL SALVADOR	Matricula 30118751-00000	796.00Mts2	En proceso de saneamiento registral.
40		Estadio de Fútbol "Francisco Aguilar", Colonia Palmira, Avenida 3 de mayo, distrito de Quezaltepeque, municipio de la Libertad, departamento de La Libertad.	NO SE TIENE ANTECEDENTE REGISTRAL	NO SE TIENE ANTECEDENTE REGISTRAL		En proceso de saneamiento registral.
41		Estadio Nacional El Salvador, Final Avenida Jerusalén y Calle Chiltiupan, Finca el Espino, distrito de Antiguo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este, departamento de la Libertad.	INDES	30320982-00000	179,760.07Mts2	
42	CHALATENANGO	Complejo Deportivo Dulce Nombre de María, Barrio Concepción, distrito de Dulce Nombre de María, municipio de Chalatenango Centro, departamento de Chalatenango (antes cancha de baloncesto)	INDES	40049469-00000	11,513.79Mts2	
43		Polideportivo Cayaguana, lugar Santa Lucía, Cantón el Pinar, distrito de San Ignacio, municipio de Chalatenango Norte, departamento de Chalatenango.	INDES	Matricula 40066311-00000	10,829.77mts2	
44	LA PAZ	Complejo Deportivo Mauricio "El Tuco" Alfaro, Barrio José, Plazuela San José, distrito de Zacatecoluca, municipio de La Paz Este, departamento de La Paz; antes denominado Cancha de baloncesto, Barrio José.	INDES	Matricula 55170112-00000	2,616.03Mts2	
45	LA PAZ	Cancha de Fútbol "Luis Alonso Rodríguez", lugar denominado El Maneadero, distrito de Santiago Nonualco, municipio de La Paz Centro, departamento de La Paz.	INDES	Matricula 55124569-00000	8,087.55mts2	
46	LA PAZ	Campo de Fútbol Cuyultitán, y se identifica como Estadio Erick Adalberto Villalta, ubicado en Barrio San Isidro, Cuyultitán, municipio de la Paz, departamento de La Paz.	NO EXISTE ANTECEDENTE REGISTRAL	No se tiene antecedente registral		En proceso de saneamiento registral.
47	LA PAZ	Campo de Fútbol, Olocuilta, calle principal al canton Planes de las Delicias, Olocuilta, municipio de la Paz, departamento de La Paz	ESTADO Y GOBIERNO DE EL SALVADOR, PARA SERVICIOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION	Inscrito al No.14 Libro 1313 Propiedad de San Salvador	7,531.1979Mts2	En proceso de saneamiento registral.
48	LA PAZ	Campo de Fútbol, lugar llamado Loma del Panteón, Barrio El Calvario, San Juan Tepezontes, municipio de La Paz, departamento de La Paz.	ESTADO Y GOBIERNO DE EL SALVADOR EN EL RAMO DE EDUCACION	Matricula 55124566-00000	5,953.94Mts2	En proceso de saneamiento registral.
49	LA PAZ	Campo de Fútbol, San Miguel Tepezontes, Cuesta de la Hera, Barrio El Transito, San Miguel Tepezonte, municipio de La Paz, departamento de La Paz	ESTADO Y GOBIERNO DE EL SALVADOR EN EL RAMO DE EDUCACION	Matricula 55056305-00000	13,226.49mts2	En proceso de saneamiento registral.
50	SAN VICENTE	Campo de Fútbol, Barrio Concepción, jurisdicción de Santa Clara, San Vicente.	ESTADO Y GOBIERNO DE EL SALVADOR (Para servicios del Ministerio de Educación)	Matricula 70075423-00000	23,969.46mts2	En proceso de saneamiento registral.
51	SONSONATE	Cancha de baloncesto de Armenia, Barrio Nuevo o de Dolores, Armenia, Sonsonate.	INDES	Matricula 10061424-00000	1,720.33Mts2	
52	SONSONATE	Cancha de baloncesto y voleibol, Barrio El Calvario, Sexta Calle Poniente, Villa de Nahutzaco, Sonsonate.	ESTADO DE EL SALVADOR	Matricula 10053123-00000	2,376.00Mts2	En proceso de saneamiento registral.
53	SONSONATE	Polideportivo Helene Arias, ubicado en Suburbio de Villa de San Julián, Barrio San Juan, calle Alberto Engelhard, municipio de San Julián, Sonsonate.	INDES	Matricula 10052967-00000	11,946.00Mts2 17,092.33V2	
54	AHUACHAPAN	Cancha de Fútbol, San Lorenzo, cantón el Portillo, municipio de San Lorenzo departamento de Ahuachapan	ESTADO Y GOBIERNO DE EL SALVADOR EN EL RAMO DEL MINISTERIO DE EDUCACION	Matricula 15008583-00000	5,939.0010Mts2	En proceso de saneamiento registral.
55	LA UNION	Complejo Deportivo Cyril Errington Diaz, punto denominado la Chorrera, Barrio Honduras, Las Delicias, Tercera Calle Poniente, La Unión	INDES	Matricula 95141210-00000	21,476.25	

56	LA UNION	Estadio San Sebastian", Hacienda Candelaria, municipio de Pasaquina, La Unión	INDES	Matricula 95138276-00000	10,962.86mts2	
57	LA UNION	Cancha de Fútbol de Concepcion de Oriente, Cantón El Guayabo, caserío el Alto, Hacienda Suravaya, Concepción de Oriente, departamento de La Unión.	INDES	Matricula 95137667-00000	6,742.56mts2	
58	LA PAZ	Campo de Fútbol, Estadio Neo Pipit, 2ª Avenida Sur, Barrio San Antonio, municipio de San Juan Nonualco, La Paz (registrarmente se denomina: Centro Escolar Profesor Irineo De León)	ESTADO Y GOBIERNO DE EL SALVADOR	Matricula 55124564-00000	12,822.57Mts2	En proceso de saneamiento registral.
59	SONSONATE	Estadio de Futbol "21 de Noviembre", (Cancha o estadio de futbol de Armenia) Municipio de Armenia, departamento de Soosonate	INDES	Matricula 10053987-00000	11,299.15 Mts2	Traspaso por Ministerio de Ley, a favor de INDES, inscrito el 21/03/2024
60	SONSONATE	Cancha de baloncesto "El Pilar", plazuela de El Pilar, Barrio El Pilar, jurisdicción y departamento de Sonsonate.	INDES	Matricula 10015592-00000	1,338.50Mts2	Traspaso por Ministerio de Ley, a favor de INDES, inscrito el 21/03/2024
61	SONSONATE	Campo de Deportes denominado "Grupo Escolar Juan Pablo Duarte", final calle Simon Bolivar, Barrio El Calvario, Cantón Petacas, jurisdicción de San Julian, Sonsonate	ESTADO DE EL SALVADOR	Matricula 10052444-00000	7,000.00Mts2	En proceso de saneamiento registral.
62	SONSONATE	Complejo Deportivo (ubicado por el rumbo sur del Estadio Ana Mercedes Campos) en Peña Alta, Barrio Mejicanos, municipio de Sonsonate.	ESTADO Y GOBIERNO DE EL SALVADOR EN EL RAMO DE EDUCACION		6,513.15Mts2	En proceso de saneamiento registral.
63	AHUACHAPAN	Estadio Doctor Arturo Simeón Magaña", final 10ª Calle poniente y 6ª Avenida Norte, Barrio el Calvario, Ahuachapan.	INDES Y MUNICIPALIDAD DE AHUACHAPAN	Matriculas 15026337-00000 y 15026338-00000 a/f de INDES.	16,233.44.Mts2 y 3,646.356mts2	
64	CHALATENANGO	Cancha de Fútbol "El Paraiso", Avenida Morazán, Barrio Las Flores, municipio El Paraiso, Chalatenango.	INDES	Matricula 40134565-00000	9,034.998mts2	
65	USULUTAN	Complejo Deportivo de la Colonia Masferrer, (antes Cancha de Baloncesto Masferrer), Tercera Avenida Norte, Colonia Masferrer, Barrio La Merced, Usulután.	INDES y FONAVIPO	Matricula 75253902-00000 a favor de INDES	3,279.00mts2 matricula 75253902-00000- INDES	
66	SAN MIGUEL	Complejo Deportivo San Miguel, ubicado en Centro de Gobierno de San Miguel, 15 Calle Oriente y 8ª Avenida Sur, Barrio Concepción, del municipio y departamento de San Miguel.	INDES y FONAVIPO	Matricula 80111193-00000 a favor de INDES y matricula 80136909-00000 a favor de FONAVIPO	8,368.0085Mts Matricula 80111193-0000- INDES	
67	LA UNION	Complejo Deportivo La Unión, municipio y departamento de La Unión.	Según la investigación Registral y Catastral, del CNR, no se encontro dato Registral	NO SE TIENE ANTECEDENTE REGISTRAL.		En proceso de saneamiento registral
68	CUSCATLAN	Estadio Alonso Alegría Gómez, Barrio San Nicolas, distrito de Cojutepeque, municipio de Cuscatlán Sur.	INDES	Matricula 50059199-00000	15,464.87mts2	
69	SAN MIGUEL	Cancha de Fútbol, "El Hormiguero", Calle Yucualquin, lugar llamado Oromontique, Canton el Hormiguero, Comacarán, municipio de San Miguel.	INDES (escritura de donación aún no inscrita)	Matricula 80124907-00000	5,233.5955mts2	En proceso de saneamiento registral.
70	SAN VICENTE	Campo de Fútbol, Barrio El Calvario, San Lorenzo, municipio de San Vicente, departamento de San Vicente.	DOROTEO CARCAMO Y FRANCISCA CARCAMO	Matricula 70043643-00000	7,275.00Mts2	En proceso de saneamiento registral.
71	SAN VICENTE	PARCELA:21/37 Cantón el Rebelde, "HACIENDA SAN FRANCISCO MIRA LEMPA", municipio y departamento de San Vicente.(funciona una cancha de Futbol)	MARTA ALICIA GUTIERREZ ARGUETA	Matricula 70039876-00000	5,018.07mts2	En proceso de saneamiento registral.
72	SONSONATE	Campo de Fútbol, Ishuatán, Barrio El Calvario, Santa Isabel Ishuatán, distrito de Sonsonate Este, departamento de Sonsonate	CIRIACO GUEVARA HIJO	Matricula 10096192-00000	21,263.00Mts2	En proceso de saneamiento registral.
73	LA UNION	Campo de Fútbol, Cantón Santa Clara, Las Mesitas, municipio de Pasaquina, departamento de La Unión	Miguel Angel, Patricia Carolina y Carlos Edgardo, todos Umanzor Fuentes,	Matricula 95014362-00000	24,258.5162Mts2	En proceso de saneamiento registral.

Anexo 5. GUÍA DE OBSERVACIÓN

CAPACIDAD INSTALADA



Cantidad de Personal por Unidad

Infraestructura:

Formulación de Proyectos:

Mantenimiento:

Medio Ambiente:

Espacios complementarios:

Cocineta

Sala de reuniones

COMUNICACIÓN

Se observa interacción entre las unidades que conforman el departamento

Formulación – Mantenimiento Constante ___ Escasa ___ Nula ___

Mantenimiento – Medio Ambiente Constante ___ Escasa ___ Nula ___

Medio Ambiente – Formulación Constante ___ Escasa ___ Nula ___

Qué tipo de comunicación mantienen

Formulación – Mantenimiento:

Mantenimiento – Medio Ambiente:

Medio Ambiente – Formulación:

Reciben visitas externas al departamento

Infraestructura: Si ___ No ___ Frecuencia: Alta ___ Media ___ Baja ___

Formulación: Si ___ No ___ Frecuencia: Alta ___ Media ___ Baja ___

Mantenimiento: Si ___ No ___ Frecuencia: Alta ___ Media ___ Baja ___

Medio Ambiente: Si ___ No ___ Frecuencia: Alta ___ Media ___ Baja ___

Que unidades de la institución frecuentan el departamento

ACTIVIDADES

Que actividades se observan en el Departamento

Infraestructura:

Formulación de Proyectos:

Mantenimiento:

Medio Ambiente:

ANEXO 6. GUÍA DE ENTREVISTA JEFES DE UNIDAD/DEPTO.

Unidad: _____

Cargo: _____

INTERACCION CON PARTES INTERESADAS

Atención a usuarios: Si ___ No ___ Frecuencia: Alta ___ Media ___ Baja ___

Con otras unidades: Si ___ No ___ Frecuencia: Alta ___ Media ___ Baja ___

Con otras instituciones: Si ___ No ___ Frecuencia: Alta ___ Media ___ Baja ___

Notas: _____

COMUNICACIÓN

¿Qué medios de comunicación utilizan?

¿Con quienes se comunican?

¿Qué tipo de información comunican?

Con que frecuencia se comunican (unidades/gerencias/federaciones/instalaciones/instituciones)

ACTIVIDADES

¿Qué actividades realizan?

FORMATOS ESTABLECIDOS

¿Manejan formatos establecidos?

¿Qué tipo de formatos?

DOCUMENTACIÓN

Mantiene documentación registrada Si _____ No _____ Física _____ Digital _____

Qué tipo de documentación:

RECURSOS ASIGNADOS

Cantidad de Personal:

Posee un espacio físico adecuado:

Posee mobiliario adecuado:

Posee equipo informático adecuado:

Posee recursos tecnológicos:

Otros recursos materiales:

Posee recursos financieros:

CONTROLES

Implementa algún tipo control o seguimiento de sus operaciones:

OTROS DATOS RELEVANTES

ANEXO 7. GUIA DE ENTREVISTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO**I- DATOS GENERALES:**

1. Sexo: F ____ M ____ 2. Edad: _____
3. Unidad a la que pertenece: _____
4. Cargo Nominal: _____

5- Nivel Educativo:

- Educación Básica
- Bachillerato
- Técnico
- Universitario
- Otros

II- Cuestionario

1. ¿Conoce la estructura organizativa actual de la institución? Sí No

2. ¿Conoce el marco legal que rige la institución? Sí No

3. ¿Qué leyes del marco legal conoce y aplica en sus funciones?

Enliste: _____

4. ¿Ha recibido recientemente capacitaciones en materia de cambios normativos?
 Sí No

5. ¿Hace cuánto recibió la última capacitación?

6. ¿Conoce el marco presupuestario de la Institución? Sí No

7. ¿Conoce el presupuesto asignado al departamento? Sí No

8. Describa sus funciones en el departamento

9. ¿Qué trámites administrativos realiza?
10. Posee un manual o instructivo para el desarrollo de dichos trámites
11. ¿Qué inconvenientes o problemas se le presentan al realizar dichos trámites?
12. ¿Con qué unidades interactúa para realizar los trámites?
13. ¿Posee una planificación para el desarrollo de sus funciones?

ANALISIS FODA

14. Mencione al menos 3 fortalezas en el departamento
15. Mencione al menos 3 debilidades en el departamento
16. Mencione al menos 3 oportunidades en el departamento
17. Mencione al menos 3 amenazas en el departamento

ANEXO 8. GUIA DE ENTREVISTA A PERSONAL TÉCNICO**III- DATOS GENERALES:**

2. Sexo: F ____ M ____ 2. Edad: _____

5. Unidad a la que pertenece: _____

6. Cargo Nominal: _____

5- Nivel Educativo:

- Educación Básica
- Bachillerato
- Técnico
- Universitario
- Otros

IV- Cuestionario

1. ¿Conoce la estructura organizativa actual de la institución? Sí No

2. ¿Conoce el marco legal que rige la institución? Sí No

3. ¿Qué leyes del marco legal conoce y aplica en sus funciones?

Enliste: _____

4. ¿Conoce el marco presupuestario de la Institución? Sí No

5. ¿Conoce el presupuesto asignado al departamento? Sí No

6. Describa sus funciones en el departamento

7. ¿Realiza usted tareas Administrativas? Sí No

8. ¿Qué tipo de tareas administrativas ejecuta?

Solicitudes de Compra	<input type="checkbox"/>
Solicitudes de Fondo Circulante	<input type="checkbox"/>
Solicitudes de Caja chica	<input type="checkbox"/>
Solicitud de Acuerdos de Comité	<input type="checkbox"/>
Modificación de Contrato	<input type="checkbox"/>
Solicitudes de Modificación de PAC	<input type="checkbox"/>
Permisos con otras instituciones	<input type="checkbox"/>
Solvencias	<input type="checkbox"/>
Permisos	<input type="checkbox"/>
Horas extra	<input type="checkbox"/>
Tiempo compensatorio	<input type="checkbox"/>
Gestión de Transporte	<input type="checkbox"/>
Otros (Indicar)	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

9. ¿Ha recibido capacitaciones en materia de tareas administrativas?

Sí No

10. ¿Posee un manual o guía para desarrollar las tareas administrativas?

ANALISIS FODA

1. Mencione al menos 3 fortalezas en el departamento
2. Mencione al menos 3 debilidades en el departamento
3. Mencione al menos 3 oportunidades en el departamento
4. Mencione al menos 3 amenazas en el departamento