

INSTITUTO PERUANO  
DEL DEPORTE



RESOLUCION No. 261-AD-85

Lima, 03 de JUNIO de 1985

Visto el Plan de Trabajo para 1985, presentado por la Unidad de Racionalización de la Oficina de Planificación,

CONSIDERANDO :

Que, es necesario la aprobación del Plan de Trabajo para 1985, presentado por la Unidad de Racionalización de la Oficina de Planificación, para dar inicio a las actividades programadas en el campo de la Racionalización Administrativa en la Institución;

En armonía con la Directiva N° 001-85-INAP/DNR, que señala las partes para la programación del Sistema Nacional de Racionalización; Directiva N° 005-AD-OP-84 para la elaboración de los Planes de Trabajo del Pliego I.P.D. para 1985; y Directiva N° 009-ME/OPE-84, para la formulación de Planes Operativos del Sector Educación 1985-1986;

Con la opinión favorable del Jefe de la Oficina de Planificación y el Visto Bueno de la Dirección Ejecutiva; y,

En uso de las atribuciones que le confiere al Jefe del Instituto el Decreto Legislativo N° 328 - " LEY GENERAL DEL DEPORTE ",

SE RESUELVE :

Artículo Unico.- APROBAR el Plan de Trabajo de la Unidad de Racionalización de la Oficina de Planificación para 1985, el cual consta de 5 Capítulos: Diagnóstico, Políticas, Objetivos, Actividades y Cronograma de Actividades; y que forma parte de la presente Resolución.

Regístrase y Comuníquese

JEF/RCN  
OP/JAF  
UR/LELB  
JVN



  
DOLFO CREMER NICOLI  
Jefe del Instituto Peruano del Deporte



INSTITUTO PERUANO  
DEL DEPORTE

INFORME N° 061-OP-85

AL : SR. GERARDO MARUY T.  
Director Ejecutivo del I.P.D.

DEL : SR. JAVIER AGUILAR FRANCO  
Jefe de la Oficina de Planificación

ASUNTO : PLAN DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE RACIONALIZACION

FECHA : LIMA, MAYO 16 DE 1985

-----

Por el presente me dirijo a ese Superior Despacho, para manifestarle que el Jefe de la Unidad de Racionalización ha cumplido con elaborar su Plan de Trabajo para el año 1985.

Asimismo le comunico que el referido Plan ha sido elaborado de acuerdo a las disposiciones normativas que señala el Sistema Nacional de Racionalización; habiendo sido convenientemente analizado y armonizado con las reales necesidades de la entidad.

En tal sentido, elevo, para su aprobación el documento mencionado, Salvo su más elevado criterio.

Atentamente,

OP/JAF  
UR/LELB  
JVN



*[Handwritten Signature]*

JAVIER AGUILAR FRANCO  
Jefe Oficina de Planificación  
Instituto Peruano del Deporte



R. 261-PP. 85

INSTITUTO PERUANO  
DEL DEPORTE

P R E S E N T A C I O N

La Unidad de Racionalización, Organo integrante de la Oficina de Planificación, adecua de manera permanente y sistemática, la estructura, cargos, funciones y procedimientos del Instituto Peruano del Deporte a los requerimientos de los planes y políticas de gobierno con el fin de asegurar un mejor servicio a la colectividad.

Para tal fin se ha elaborado el presente Plan, instrumento viabilizador del cambio administrativo institucional, orientado a - - constituir un proceso equilibrador dedicado a optimizar la organización, a través del asesoramiento en la toma de decisiones, - basadas en planteamientos técnicos, recalcando que es el único - medio para desarrollar realmente la administración organizacio - nal del IPD.

Está constituido por cinco Capítulos, identificándose en el Capítulo I la problemática de la Organización Administrativa del Sistema Deportivo, dando énfasis a los principales obstáculos detectados, sus causas y efectos.

En los Capítulos II y III se establecen las Políticas y los Objetivos, orientados a priorizar las acciones para la solución de - los problemas más agudos.

En el Capítulo IV, se define las Actividades que realizará la - Unidad de Racionalización en el período de 1985; incidiendo en - una pormenorización de los procesos técnicos a realizarse.

En el Capítulo V, se presenta el Cronograma de Actividades con - sus metas y plazos determinados.

Para efectos de un buen control en el cumplimiento del Plan de - Trabajo, se ha programado una evaluación trimestral, la cual medirá los avances obtenidos, y si fuera necesario y oportuno, reorientar los rumbos.



\*\*\*\*\*



# INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE

## I.- DIAGNOSTICO

La situación de la racionalización administrativa en el I.P.D. es desoladora, teniendo en cuenta que hace más de ocho (8) años no se produce nada en esta Area de Trabajo.

La problemática se agrava además por que se carece de los documentos técnicos de gestión administrativa necesarios para un normal desenvolvimiento institucional.

Analizaremos en cada campo la situación institucional :

### 1.1. ESTRUCTURA ORGANICA

La organización deportiva peruana en los últimos diez (10) años ha sufrido cambios radicales en sus funciones y objetivos. En el año 1974 se expide la Ley No. 20555, que establece e integra en un sólo sistema las actividades de Recreación, Educación Física y Deportes y se crea el I.N.R.E.D. como Organismo Público Descentralizado, dependiente del Sector Educación, encargada de normar y orientar el desarrollo deportivo en el país. En 1981 mediante Decreto Legislativo No. 135-ED, se crea el Instituto Peruano del Deporte, limitando sus actividades solamente al Deporte y a la Recreación Deportiva. En 1985 se sanciona el Decreto Legislativo No. 328 creando el Sistema Deportivo Nacional, y el cual comprende los ámbitos del deporte fundamental y del deporte afiliado.

Como se aprecia, en el lapso de una década se ha modificado sustancialmente las funciones y objetivos institucionales, sin embargo la estructura administrativa se ha mantenido casi inalterable, con pequeñas modificaciones en el transcurso del tiempo, deduciéndose fácilmente que no existe un ordenamiento racional de los Organos para cumplir las funciones encomendadas y que permitan el logro de la misión asignada.

Existe desorganización, que se experimenta, cuando apreciamos que la estructura actual no responde a las necesidades institucionales, ni está armonizada con la nueva Ley del Deporte.

### 1.2. LAS FUNCIONES

La función es la razón principal para la existencia de la entidad, dado que ésta se desagrega en la misión y objetivo que nos señala la Ley Orgánica.





## INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE

El I.P.D. por las causas anteriormente expuestas - no logra proyectar funciones básicas para el desarrollo institucional, y las que señala la Ley solamente quedan en teoría, - - pues éstas no se desagregan en funciones generales y específicas - - justamente por la falta de lineamiento de política y de basamento técnico en la materia.

Al no existir un ordenamiento sistemático de las - funciones, existe una irracional distribución de funciones, lo que trae como consecuencia una desigual proporción de responsabilidades, atribuciones y tareas de un Organó con respecto a - otro.

### 1.3. LOS CARGOS

Los cargos son la célula básica de la organización y se caracterizan por ser un conjunto de tareas que deben ser - desempeñadas por un trabajador, que tenga los requisitos mínimos - indispensables para desarrollar dichas tareas.

En la Institución al no tener un ordenamiento es - tructural armónico con la misión y objetivos, la disposición de los cargos actuales es inadecuada.

Asimismo se observa la asignación de cargos a personal que carecen de los requisitos mínimos indispensables para ocuparlos, además es bueno recalcar que en un cincuenta por - ciento (50%), los cargos críticos de la entidad están encargados por más de año y medio, lo cual no se ajusta a lo dispuesto en el D.S. 001-77-PCM, y el que señala que el tiempo máximo para la encargatura del cargo debe ser de nueve (9) meses, después de ese tiempo se someterá a concurso para obtener la plaza.

Al estar mal ordenados los cargos, existe la posibilidad que su dotación presupuestal (plaza) no se ajuste con - la complejidad y responsabilidad que amerita el cargo, lo que - trae como consecuencia descontento en el personal, no efectivizando la motivación para el trabajo y mejora del rendimiento, - haciéndose éste con desgano y solamente por cumplir.

## II.- POLITICAS

- 2.1. Adecuar las políticas al campo de la racionalización administrativa.
- 2.2. Apyar en base a documentos de gestión administrativa, la optimización de la organización institucional.





## INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE

- 2.3. Promover y velar por el cumplimiento de las normas legales relacionadas con el Sistema de Racionalización.
- 2.4. Adecuar las normas para optimizar los servicios - institucionales.
- 2.5. Promover acciones para dinamizar la atención de la comunidad y simplificar los procedimientos sustantivos.

### III.- OBJETIVOS

Entre los objetivos generales de la Unidad de Racionalización, podemos señalar :

- 3.1. Promover e impulsar el cambio institucional, orientado a optimizar los servicios.
- 3.2. Adecuar sistemáticamente las funciones, los cargos y las estructuras armonizándolos con la misión institucional.
- 3.3. Orientar la organización administrativa, implementando nuevos métodos y procedimientos de trabajo.

### IV.- ACTIVIDADES

#### 4.1. REESTRUCTURACION DEL INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE

Para adecuar las funciones que determina la nueva Ley General del Deporte - Decreto Legislativo No. 328 - se hace necesario la reestructuración de la entidad para armonizar la organización con la fuente matriz que es la Ley Orgánica.

La reestructuración es la transformación institucional que no afecta sustancialmente la finalidad y objetivos de creación, sino más bien se centra mayormente en la redefinición, priorización, supresión ó modificación de funciones y estructura; ésta puede ser total cuando dirige a toda la entidad. La reestructuración del Instituto Peruano del Deporte se efectúa por decisión de su máxima autoridad. Para poder desarrollar la reestructuración - en la entidad, se tendrá necesariamente en conside





INSTITUTO PERUANO  
DEL DEPORTE

ración los siguientes pasos :

- 1) Se emitirá una Resolución Jefatural en la cual se dispondrá la reestructuración institucional, debiéndose asimismo para el efecto conformar una Comisión que deberá ser integrada por el Director Ejecutivo quien la presidirá, por los Directores Nacionales, por el Jefe de la Oficina de Planificación, por el Jefe de la OCA, por el Inspector, y por el Jefe de la Unidad de Racionalización (Secretaría Técnica).
- 2) Se deberá tomar en cuenta las siguientes previsiones :
  - La autoridad que asume la responsabilidad de las acciones.
  - Cobertura y profundidad de la acción que se debe cumplir.
  - Las atribuciones de los funcionarios encargados.
  - Plazo de duración del proceso.
- 3) La Comisión se encargará de :
  - 3.1. Sobre la base de la finalidad institucional y las necesidades reales se determinarán los objetivos institucionales, entendidos como aquellos que se pretenden alcanzar para un período pre-establecido de tiempo, expresado en términos cualitativos y cuantitativos. Esto servirá posteriormente con mayor grado de detalle para determinar las funciones que son necesarias para alcanzar las metas previstas.

Para el efecto la Comisión analizará los documentos siguientes :

- Ley Orgánica.
- Cuadro para Asignación de Personal.
- Reglamento y Manuales de Organización y Funciones, si existiera.
- Planes y Programas de Trabajo.

- 4) En base a los fines y objetivos analizados, se procederá a determinar las funciones básicas que





INSTITUTO PERUANO  
DEL DEPORTE

corresponde desarrollar a la entidad. Para tal efecto, se tendrá en consideración que las funciones están constituidas por un conjunto de actividades afines ó interrelacionadas que permitan alcanzar los objetivos previstos.

- 5) Definidas las funciones básicas se procederá a estudiar la manera de agruparlas para establecer las Unidades Orgánicas que se consideran necesarias, en relación a la naturaleza y número de actos administrativos a desarrollar y complejidad en sus operaciones.

A este proceso se le denomina "DEPARTAMENTALIZACIÓN" y consiste en el agrupamiento de actividades en secciones con fines de dirección y óptimo funcionamiento. Es decir se agrupan funciones, (conjunto de actividades necesarias permanentes, afines y coordinadas) de tal manera que éstas alcancen sus objetivos y produzcan los resultados esperados.

La Comisión para establecer las Unidades Orgánicas deberá tener en cuenta los criterios siguientes : por productos ó procesos, por localización, por tiempo, por usuarios, por procesos, por funciones ó criterios mixtos, el aprovechamiento de la especialización, la facilidad de control, la facilidad de coordinación, la seguridad de una atención adecuada, el reconocimiento de las condiciones locales y la reducción de los gastos.

Luego atendiendo a la naturaleza de sus funciones y a las necesidades del Instituto, las Unidades Orgánicas serán agrupadas en los tipos de Organos siguientes :- De Dirección

- De Línea :  
Técnicos Normativos y/o  
Ejecutivos
- De Control
- De Asesoramiento, y
- De Apoyo.

- 6) Sobre la base del diseño de las funciones y estructuras se establecen : a) Los Sistemas, b) - Los Métodos, y c) Procedimientos de Trabajo.





INSTITUTO PERUANO  
DEL DEPORTE

- 6.1. Sistema, es un conjunto de elementos organizativos heterogéneos, en interrelación directa entre ellos, e indirecta con los del medio social, para el logro de objetivos integrales o de conjunto.
- 6.2. Método, es la secuencia lógica de etapas - que se siguen para alcanzar los objetivos y metas institucionales.
- 6.3. Procedimiento, es el conjunto de pasos articulados secuencialmente ó lógicamente para el ejercicio de funciones.
- 7) Establecidas las Unidades Orgánicas y agrupadas éstas en Organos, la Comisión deberá precisar - las actividades que éstas deben desarrollar para brindar determinados servicios, así como los productos que deben obtenerse. La finalidad es contar con mayores elementos de juicio para establecer, con objetividad, los diversos cargos que requiere la organización.
- 8) Luego es necesario establecer la Planta Orgánica, y poder determinar la cantidad y característica de los puestos de trabajos necesarios para proporcionar los servicios ó obtener los productos señalados.
- Se seguirán los criterios siguientes :
- 8.1. El alcance ó cobertura de las acciones que debe desarrollar en cada Unidad Orgánica.
- 8.2. Cantidad de servicios y/o productos de cada Unidad Orgánica que debe brindar ó obtener.
- 8.3. Complejidad de estas acciones.
- 8.4. Disponibilidad de orden presupuestal.
- 8.5. Meses/hombres necesarios para cumplir las actividades asignadas a la Unidad Orgánica.
- 9) Definidos los cargos, se establecerá la situación diferencial de los mismos, para los efectos de la asignación de remuneraciones complementarias al cargo.





INSTITUTO PERUANO  
DEL DEPORTE

- 10) Una vez que la Comisión haya definido los cargos, procederá a clasificar ó reclasificar los mismos de acuerdo a la normatividad existente.
- 11) Luego deberá formalizarse las previsiones de cargos elaborando el respectivo Cuadro para Asignación de Personal (C.A.P.), para lo cual se empleará el formulario aprobado y las instrucciones correspondientes.
- 12) Tomando en consideración la finalidad, objetivos, funciones, estructuras, sistemas, métodos, así como los cargos necesarios, se procede a la asignación del personal, entendida como una acción de selección y designación de personal idóneo para cada cargo respectivo.
- 13) Sobre la base de la Asignación de Personal, se se provee de los recursos materiales, financieros, de infraestructura básica para el ejercicio de la gestión institucional.

4.2. RACIONALIZACION DE PROCEDIMIENTOS

La Unidad de Racionalización ha previsto esta actividad como prioritaria en este período, pues se hace necesario diseñar una serie de acciones contundas a optimizar los servicios que brinda el IPD.

Por tal razón se tomarán tantos procedimientos adjetivos y sustantivos para simplificarlos y mejorarlos, actuándose de la siguiente manera :

- 1) Diseñar, identificar, analizar y armonizar procedimientos sustantivos y adjetivos.
- 2) Procedimiento es la secuencia y el modo como se realiza un conjunto de operaciones para el cumplimiento de funciones que tiende a alcanzar objetivos de una ó varias estructuras.
- 3) El Sistema de Racionalización se distingue por dos tipos de procedimientos :
  - 3.1. El procedimiento sustantivo que es el con -  
duncente a la realización de funciones -  
que están ligadas directamente con la co -  
munidad.





INSTITUTO PERUANO  
DEL DEPORTE

- 3.2. El procedimiento adjetivo, es el que conduce a la optimización de las Areas de Asesoría y Apoyo, o sea los sistemas administrativos.
- 4) El diseño de procedimientos.- Consiste en crear una secuencia lógica de operaciones necesarias para el cumplimiento de funciones que tienden a alcanzar objetivos de una o varias estructuras organizativas, indicando :
- 4.1. ¿Cómo se procede ó actúa?.....METODO
  - 4.2. El ciclo de acción .....TIEMPO
  - 4.3. Los pasos que deben realizar...SECUENCIA
  - 4.4. Los encargos de realizarla .....ORGANOS,  
PERSONAS
- 5) La identificación del procedimiento.- Consiste en detectar las operaciones, el modo, la secuencia y los encargos de realizarlas, formal o informalmente, lo cual supone la elaboración del inventario del procedimiento que corresponde al Sistema de Racionalización.
- 6) Análisis Sistemático de Procedimientos.- Consiste en el estudio tendiente a visualizar si las operaciones necesarias para el cumplimiento de las funciones tienen una secuencia lógica, y si estos modos de ejecución son los más eficientes para lograr objetivos.

El trabajo del Racionalizador en el análisis de procedimientos consiste en :

- La validación de los procedimientos, ratificándolos, rectificándolos ó cambiándolos.
- La supresión de procedimientos y pasos innecesarios ó duplicados; y,
- La determinación de la necesidad de creación de nuevos procedimientos.

El análisis genera indicadores al Racionalizador para proceder al rediseño de funciones y estructuras.





INSTITUTO PERUANO  
DEL DEPORTE

La supresión de los pasos de un procedimiento y su modo de ejecución (método) se genera del proceso de racionalización de los mismos.

El I.P.D. debe dar énfasis a la racionalización de procedimientos, por lo cual esta Unidad de Racionalización ha decidido que se priorizarán los procedimientos sustantivos de Provincias y los procedimientos adjetivos de la Oficina Central de Administración.

Además claro está utilizando el procedimiento enunciado, se usarán diagramas de Gantt o flujogramas de bloques para la graficación del mismo, tanto en su fase original como en su fase simplificada.

4.3. ASESORAMIENTO PERMANENTE

La Unidad de Racionalización, como órgano asesor integrado a la Oficina de Planificación, deberá asesorar constantemente a la Alta Dirección, así como a los demás Organos de la Institución sobre su campo de competencia.

- a) Sobre cargos.
- b) Sobre funciones.
- c) Sobre procedimientos.
- d) Sobre estructuras.



\*\*\*\*\*

OP/JAF  
UR/ELB  
lbg.

