

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTONOMAS  
DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE  
(URACCAN)**



**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON MENCIÓN EN RECURSOS  
NATURALES Y DESARROLLO SOSTENIBLE**

**ANÁLISIS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE ORGANIZACIONES QUE  
DESEARROLLAN PROYECTOS SOCIOECONÓMICOS CON  
FINANCIAMIENTO DE ONG'S EN EL MUNICIPIO DE SIUNA PERIODO  
1999 – 2000**

**AUTORAS : BR. SHELLDA RAYO BAPTIST  
BR. YANELY CENTENO MARTINEZ**

**TUTOR : LIC. NOEL ALTAMIRANO LUMB**

**SIUNA, R.A.A.N AGOSTO DEL 2001**



## DEDICATORIA

A **DIOS** NUESTRO CREADOR POR HABERME DADO EL DON DE LA VIDA, SALUD Y SABIDURÍA PARA CULMINAR MIS ESTUDIOS.

A MI MADRE **GEORGINA BAPTIST LARIOS** QUIEN ME DIO EL SER, TERNURA, AFECTO Y CALOR, A MI PADRASTRO **ALEJANDRO LOZA** POR HABER CONTRIBUIDO A LA PAR CON MI MADRE EN LA ENSEÑANZA Y CULTIVO DE LOS BUENOS PRINCIPIOS MORALES Y ESPIRITUALES QUE CON GRAN CARÍÑO Y ESFUERZO HAN HECHO DE MI LO QUE HOY SOY SU SERVIDORA **SHELLDA RAYO BAPTIST**.

A MIS **HERMAN@S** POR SER PARTE DE MI NÚCLEO FAMILIAR LOS CUALES DE UNA U OTRA FORMA HAN CONTRIBUIDO CON MI FORMACIÓN PERSONAL, POR SU APOYO Y COMPRENSIÓN EN TODO ESTE RECORRER DE MI CAMINO.

A MIS [SOBRIN@S](#) **KARYNEY Y JOVANY** LOS QUE ME BRINDAN UNA SONRISA SINCERA CADA DIA.

Y A MIS MAS GRATAS **AMIGAS** QUE ME DAN UN CONSEJO SINCERO Y COMPARTEN MIS ALEGRÍAS Y DESESPERANZAS.

## **DEDICATORIA**

DEDICO ESTE TRABAJO A DIOS NUESTRO **SEÑOR** POR HABERME DADO EL DON DE LA VIDA, SALUD, Y HABERME ILUMINADO CON SU SABIDURÍA PARA QUE PUDIERA FINALIZAR MIS ESTUDIOS.

INFINITAMENTE SE LA DEDICO A MI QUERIDA MADRE **DELIA MARTINEZ MARTINEZ** POR HABERME DADO EL SER Y HABER COMPARTIDO MIS ILUSIONES, TROPIEZOS Y EXITOS, AGRADEZCO SU ESMERADA ATENCIÓN Y CARÍÑO, VALORANDO SU ESFUERZO EN LA MANTENCIÓN DE TODAS MIS NECESIDADES.

A MIS **HERMANOS** QUE OCUPAN UN LUGAR MUY ESPECIAL EN MI VIDA

Y APROVECHO ESTA OPORTUNIDAD PARA DEDICÁRSELA A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE ME HAN APOYADO PARA QUE ESTE TRIUNFO SEA REALIDAD.

SINCERAMENTE **.YANELY CENTENO MARTINEZ**

## **“AGRADECIMIENTO”**

GRACIAS **SEÑOR** POR HABERNOS DADO SABIDURÍA, TOLERANCIA Y SALUD SIENDO TÚ EL SER SUPREMO QUE HA DERRAMADO MUCHAS BENDICIONES SOBRE NOSOTRAS, SIN TU AYUDA NO HUBIESE SIDO POSIBLE ESTE ÉXITO

GRACIAS POR PERMITIRNOS VIVIR UN NUEVO DIA EN ESTE MUNDO LLENO DE ALEGRÍAS Y ESPERANZAS DONDE TAMBIEN EXISTEN TRISTEZAS Y DESESPERANZAS PERO TU ESTAS SIEMPRE AHÍ EN ESE LUGAR DONDE TU PUEDES APRECIAR LOS DONES DE CADA UNO DE [NOSOTR@S](#).

DE MANERA MUY ESPECIAL AGRADECEMOS A NUESTRA COMPAÑERA DE ESTUDIO **SRA. MIRNA CAMPBELL LARIOS** POR TRASMITIRNOS SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA EN LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO MONOGRÁFICO.

A NUESTRO TUTOR **LIC. NOEL ALTAMIRANO LUMBI** POR SU GRAN PARTICIPACIÓN EN ESTE TRABAJO Y A LA **LIC. AYDALINA BALLADARES** POR SU GRAN COLABORACIÓN.

A LOS **DIRIGENTES Y DIRECTIVOS** DE LAS ORGANIZACIONES DEL MOVIMIENTO DE MUJERES PAULA MENDOZA VEGA, UNION DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS Y COOPERATIVAS DE SERVICIOS MULTIPLES DE LAS MINAS POR HABERNOS FACILITADO TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA PODER FINALIZAR NUESTRO TRABAJO.

Y COMO UN RECONOCIMIENTO AL GRAN ESFUERZO Y DEDICACIÓN EN LA TRASMISIÓN DE SUS CONOCIMIENTOS LE AGRADECEMOS FRATERNALMENTE AL **CUERPO DIRECTIVO Y DOCENTE** DE ESTA UNIVERSIDAD COSTEÑA POR LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON MENCIÓN EN RECURSOS NATURALES.

# ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PAGINA
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice General	iii
Índice de Tablas	iv
Índice de Gráficos	v
Resumen	vi
<b>Capítulo I :</b> Introducción	1
1.1 Antecedente	2
1.2 Justificación	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivos General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
<b>Capítulo II Marco Teórico</b>	
2.1 Sistema Administrativo	7
2.2 ¿Qué es una Organización?	7
2.2.1 Desarrollo de una Organización	7
2.2.2 Desempeño Organizacional	8
2.3 ¿Cómo se Define la Administración?	8
2.3.1 Aplicación de la Administración	8
2.4 ¿Qué es la Planificación?	8
2.5 Tipos de Planes Operacionales	9
2.6 ¿Qué es el Diagnóstico FODA	10
2.7 ¿Cuál es el Propósito de la Estructura Organizacional	11
2.8 ¿Qué son los Organigramas y Manuales?	11
2.9 ¿Qué es la Administración de Personal ?	12
2.10 ¿Qué es la Integración de Personal?	12
2.11 Auditoria y Responsabilidad	12
2.12 ¿Qué es Dirección?	13
2.13 Importancia de la Comunicación	13
2.14 Influencia de la Organización sobre la Motivación	13
2.14.1 Dimensiones del Clima Organizacional	14
2.15 Dependencia del Liderazgo	14
2.16 ¿Qué Implica el Control ?	14
2.16.1 Tipos de Controles	15
2.16.2 Conciencia de Control	15
2.16.3 Elementos del Control Interno y sus Pautas	15
2.17 Incidencia de la Tecnología	16
2.18 ¿Qué es la Cultura Organizacional?	16
2.19 Constitución de las Cooperativas	17
2.20 Significado de Eficiencia y Eficacia	17
2.21 ¿Cómo se Define la Auditoría?	18
2.21.1 Objetivo de la Auditoría Interna	18
<b>Capítulo III . Diseño Metodológico</b>	19
<b>Capítulo IV. Presentación y Discusión de Resultados</b>	
IV.1 Presentación y Discusión del M.M.P.M.V	23
4.1.1 Aspecto Organizativo del M.M.P.M.V	23
4.1.2 Estructura Organizativa del M.M.P.M.V.	25
4.1.3 Recurso Humano Existente M.M.P.M.V.	25
4.1.4 Aspecto Directivo de la Comunicación	26
4.1.5 Motivación	26



4.1.6 Estilo de la Administración de Personal	26
4.1.7 Estrategias de Planificación, Seguimiento y Evaluación	27
4.1.8 Elementos que Toman en Cuenta en Planificación	28
4.1.9 Información Básica en el proceso de la Planificación Estratégica	28
4.1.10 Seguimiento y Evaluación a las Actividades	29
4.1.11 Toma de Decisiones	30
4.1.12 Logros en la Ejecución de Proyectos	30
4.1.13 Componentes Ejecutados con el Financiamiento de KEPA	30
4.1.14 Componentes Ejecutados con el Financiamiento de OXFAM	32
4.1.15 Componentes Ejecutado con el Financiamiento de Save the Children	32
4.1.16 Métodos y Técnicas Utilizadas para el Control de Actividades Planificadas.	33
4.1.17 Aspecto Administrativo del Área Contable	34
4.1.18 Control Administrativo Recursos Humanos	36
4.1.19 Aspecto de la Estructura Orgánica	36
4.1.20 Desempeño Organizacional	37
<b>IV.II. Presentación y Discusión de Resultados UCA</b>	37
4.2.1 Aspectos Organizativos	37
4.2.2 Estructura Organizativa Gerencial y Administrativa	38
4.2.3 Relación Cooperativa UCA	39
4.2.4 Logros Fundamentales de la UCA	39
4.2.5 Proyectos Socioeconómicos Ejecutados	40
4.2.6 Fuentes y Medios de Reclutamiento más Utilizados	42
4.2.7 Aspectos Directivo de la Comunicación	44
4.2.8 Recursos Humanos Disponible en la UCA	44
4.2.9 Estrategias de Planificación, Seguimiento y Evaluación	45
4.2.10 Integración de Personal	46
4.2.11 Controles Interno Implementados	46
4.2.12 Control de Recursos Humanos	48
4.2.13 Aspecto de la Estructura Orgánica	49
4.2.14 Desempeño Organizacional	49
<b>IV:III. Resultados de COOPEMINAS R.L.</b>	50
4.3.1 Elementos Organizativos	50
4.3.2 Objetivos Principales	50
4.3.3 Estructura Organizativa, Gerencial y Administrativa	52
4.3.4 Recursos Humanos Disponible	53
4.3.5 Aspecto Directivo de la Comunicación	53
4.3.6 Aspecto de la Motivación	54
4.3.7 Estilo de la Administración de Personal	55
4.3.8 Fuentes y Medios de Reclutamiento más Útiles	55
4.3.9 Estrategias de Planificación, Seguimiento y Evaluación	57
4.3.10 Seguimiento y Evaluación a las Actividades	59
4.3.11 Logros en la Ejecución y Administración de Proyectos	59
4.3.12 Métodos y Técnica Utilizadas para el Control de las Actividades	61
4.3.13 Aspecto Administrativo del Área Contable	62
4.3.14 Control Administrativo de los Recursos Humanos	64
4.3.15 Aspecto de la Estructura Orgánica	64
4.3.16 Desempeño Organizacional	65
<b>Capítulo V. Conclusiones</b>	66
<b>Capítulo V.I. Recomendaciones</b>	69
<b>Capítulo VI. Bibliografía</b>	71

## INDICE DE CUADROS Y ANEXOS

	PAGINAS
1. No. de Afiliadas que Conforman la Organización del M.M.P.M.V	24
2. Nivel Académico de los Recursos Humanos existente en el MMPMV	78
3. Proyectos Ejecutados en el año 99/2000 por el M.M.P.M.V	79
4. No. de Soci@s que Conforman la UCA	38
5. Proyectos Ejecutados por la UCA 99/200	80
6. Métodos de Comunicación más usados en la UCA	81
7. Recursos Humanos con los que Cuenta la UCA	82
8. No. de Soci@s que Conforman COOPEMINA R.L.	51
9. Recursos Humanos con que Cuenta COOPEMINA R.L.	83
10. Métodos de Comunicación más Usado en COOPEMINA R.L.	84
11. Proyectos Ejecutados en el año 99/2000 COOPEMINA R.L.	85
12. Organigrama del M.M.P.M.V	86
13. Organigrama Clínica de la Mujer Monserrath Huerta	87
14. Organigrama de COOPEMINAS	91
15. Cuestionario Utilizado para la recolección de la Información	74
16. Formatos Utilizados en las Tres Organizaciones para Rendición de Cuenta a Save The Children Canadá y OXFAM Gran Bretaña.	

### iv

## ÍNDICE DE GRAFICO

GRAFICO	PAGINA
1. No. de Soci@s que Conforman las Organizaciones	88
2. Organizaciones con Recursos Humanos de Mayor Nivel Académico.	89
3. Porcentaje de Desempeño Organizacional	90

### v

## **RESUMEN**

Este trabajo se basa en el **análisis del sistema administrativo de tres principales organizaciones que desarrollan proyectos socioeconómicos con financiamiento de Organismos No Gubernamentales en el Municipio Siuna periodo 1999- 2000**

El estudio presenta los procedimientos administrativos implementados por las tres principales organizaciones: **Movimiento de Mujeres Paula Mendoza Vega( M.M.P.M.V), Union de Cooperativas Agropecuarias ( UCA) , Cooperativa de Servicios Múltiples de las Minas R.L. (COOPEMINAS)** su misión y sus objetivos fundamentales en los que se han enmarcado con la finalidad de mejorar el nivel de vida de sus asociad@s y [afiliad@s](#) , disminuir la situación de pobreza extrema y desempleo que se vive en el Municipio.

Muestra los resultados de las 12 entrevistas dirigida a los presidentes Gerentes, administradores, contadores de las tres principales organizaciones que representa el 21% del universo, el tipo de muestreo utilizado es no probabilístico por conveniencia.

Esto permitió conocer los métodos y técnicas implementadas por las tres organizaciones en el aspecto administrativo de la planificación, organización, dirección y control, para la buena administración y ejecución de sus proyectos socioeconómicos financiados por organismos financieros no gubernamentales tales como Oxfam Gran Bretaña, Kepa Finlandia, Save The Children Canadá y OED.

Estas organizaciones se rigen bajo la ley de Cooperativas y asociaciones sin fines de lucros, con sus reglamentos y estatutos según decreto de la Asamblea Nacional, estas cuentan con su personería jurídica, tienen una estructura



organizativa, gerencial y administrativa compuesta por una asamblea general, Junta de vigilancia y Junta Directiva o consejo de administración, y la gerencia General.

Estas mantienen coordinaciones interinstitucionales, Municipales, Regionales, Nacionales y Extranjeras para la gestión y negociación de los proyectos socioeconómicos que generalmente benefician a sus [asociad@s](#) y afiliadas en la parte productiva, educativa, y organizativa.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El análisis de los sistemas administrativos y estructuras organizacional es fundamental para el desarrollo organizacional de las mismas, debido al crecimiento y fortalecimiento que estas organizaciones han venido teniendo en el transcurso de estos años, ha sido necesario que implementen sistemas administrativos de acuerdo a su desarrollo y funcionamiento. Tomando en cuenta los elementos fundamentales de la administración; como son la Planificación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control.

Estas organizaciones funcionan mediante el apoyo financiero de Organismos No Gubernamentales para el desarrollo de proyectos económicos y sociales dirigidos a grupos o comunidades de sectores mas pobres y marginados para disminuir la situación de pobreza extrema, desempleo y migración del campo a la ciudad, también han venido prestando ayuda en situaciones de emergencia y han establecido vínculos respetuosos y de cooperación con las autoridades, organismos e instituciones municipales. El funcionamiento organizacional de estas se rige por la ley de cooperativas y la de asociaciones sin fines de lucro.

Por lo que nuestro estudio presenta un análisis de cada uno de los sistemas administrativos implementados Por:

- Unión de Cooperativas Agropecuarias (UCA)
- Cooperativa de Servicios Múltiples de las Minas (COOPEMINAS)
- Movimiento de mujeres Paula Mendoza Vega (MMPMV)

## **1.1. ANTECEDENTES**

A partir de los años 1990 en nuestro Municipio se han venido creando organizaciones como son, Cooperativas, Asociaciones de Mujeres, con la misión de velar por los intereses de los más pobres y los desposeídos y la lucha por la reivindicación y los derechos de las mujeres. Por lo que surgen diferentes proyectos sociales y económicos que vienen a contribuir en el mejoramiento de las condiciones de vida de los diferentes sectores.

La unión de Cooperativas Agropecuarias se conformo con 19 cooperativas y 16 colectivos de mujeres contando con una Junta Directiva, una Junta de Vigilancia y una Gerencia. Uno de sus principales objetivo ha sido fortalecer las organizaciones de base en las cooperativas, ya que esto los llevará a un desarrollo Institucional sólido, han concentrado sus principales esfuerzos en las cooperativas, fomentando lo que es la capacitación y asistencia técnica.

Estos han venido impulsando proyectos con fondos revolventes en especies que benefician a colectivos de mujeres asociadas e individuales. También cuenta con una finca modelo en donde se implementan transferencias tecnológicas y mejoramiento del hato ganadero, y un centro de capacitación para el estudio de los hijos de Cooperativistas; en todos los proyectos que ha venido impulsando esta organización siempre ha involucrado a la mujer.

El movimiento de Mujeres Paula Mendoza Vega se constituyó a finales de la década de los 80, ante múltiples demandas de madres de héroes y mártires, mujeres solas y abandonadas por causa de la guerra, Mujeres desmovilizadas de diferentes fuerzas militares. Por tales motivos se constituye en un movimiento Multiétnico pluricultural bajo la personería jurídica de la Asociación Regional de Mujeres Nidia White de la Costa Atlántica de Nicaragua.

Esta es una Organización sin fines de lucro donde se han venido impulsando diferentes microproyectos como son la Clínica de la Mujer, Servicios de fotocopias y una pequeña librería considerando que en un futuro contribuirá en la autosostenibilidad de la organización, a la par se ha venido trabajando en lo que es la transformación y concientización sobre el rol que ha venido jugando la mujer en las diferentes esferas sociales a través de capacitaciones sobre género e identidad, salud preventiva y reproductiva, educación sexual , ahorro y crédito.

En diciembre de 1994 se funda la Cooperativa de Servicios Múltiples de las Minas R.L ( COOPEMINAS R.L) esta es una empresa de responsabilidad limitada regida por la ley de cooperativas con ámbito de acción en el Municipio de Siuna en la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua. La naciente cooperativa asumió los activos de ECODEPA que consistían en inventarios que estaban por vencerse y cuentas por cobrar que no estaban respaldadas

La misión de COOPEMINAS R.L es crear autosuficiencia financiera, consolidar la gestión y dirección empresarial con recursos salidos del seno de la Cooperativa, apoyar a sus asociados en el plano de la comercialización y abastecimiento técnico, material y de consumo.

A partir de 1996 Coopeminas con el apoyo del organismo financiero no gubernamental (Oxfam Inglaterra) compró el complejo agroindustrial para la recepción de granos básicos, ya que esta identificó que la actividad económica que trae beneficios para la empresa es el acopio y comercialización de granos básicos, especialmente arroz y frijoles.

En el período 1997- 1998 COOPEMINAS comienza a implementar planes Operativos anuales siempre con el apoyo del organismo financiero (OXFAM) y se logró reactivar el complejo Agroindustrial. El programa operativo 1998 y 1999 es la continuidad de las acciones que se ejecutaron en el período 97/98 donde se alcanzaron avances tanto en el área empresarial como el crecimiento gestor por parte de la dirigencia y dirección de la empresa , es por eso que COOPEMINAS surge como una alternativa a la pequeña empresa con el financiamiento a la producción y comercialización de arroz a pequeños productores, está conformada por soci@s, cuenta con una Junta Directiva, una Junta de Vigilancia y una Gerencia General que se encarga de la Administración y Coordinación de la empresa.

Estas Organizaciones han venido manteniendo coordinación con las diferentes expresiones de la sociedad civil y el poder local.



## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En el Municipio de Siuna de la Región Autónoma Atlántico Norte no se ha realizado ningún tipo de estudio sobre este tema, por lo cual no se ha podido verificar cuales son los problemas administrativos que enfrentan las organizaciones que son financiadas por los ONG's y que desarrollan pequeños proyectos socioeconómicos.

Con este estudio se pretende analizar el sistema de administración en el desarrollo de proyectos socioeconómicos de las organizaciones : Unión de Cooperativas Agropecuaria (UCA), Cooperativa de Servicios Múltiples de Las Minas R.L ( COOPEMINA), Movimiento de Mujeres Paula Mendoza Vega (MMPMV) con el fin de conocer si el sistema administrativo establecido en cada una de las organizaciones esta bien estructurado; de acuerdo a las normas establecida por la administración y si cumplen con sus funciones en el manejo de los diferentes proyectos.

También se pretende valorar si los sistemas de control financiero que manejan las tres organizaciones en estudio, han estado cumpliendo con los procedimientos y control interno que demanda las normas de auditoría generalmente aceptadas.

De manera que con este estudio pretendemos que se cuente con un documento que sirva como fuente de información para futuros estudios y útil para las tres organizaciones estudiadas que quisieran mejorar su sistema administrativo o saber como marcha su administración , así como para cualquier organismo no gubernamental.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

1. Analizar el sistema administrativo de las organizaciones: Movimiento de Mujeres Paula Mendoza Vega, Unión de Cooperativas Agropecuarias y Cooperativa de Servicios Múltiples de las Minas que desarrollan proyectos Socioeconómicos con financiamiento de ONG's en Siuna de Mayo del 1999 a Abril del 2000.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- 1.) Conocer los sistemas de Administración y funcionamiento de las organizaciones que son financiadas por los organismos no gubernamentales (ONG's) en el Municipio de Siuna.
- 2.) Identificar los sistemas de control financieros que implementan las organizaciones en estudio.
- 3.) Determinar la eficiencia y eficacia administrativa de las tres organizaciones.

## **II. MARCO TEORICO**

### **2.1. SISTEMA ADMINISTRATIVO:**

Proceso mediante el cual la organización administra sus recursos humanos y materiales, así como sus activos .El proceso incluye planear , organizar , dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas.<sup>1</sup>

### **2.2.\_¿QUE ES UNA ORGANIZACIÓN?**

Desde una perspectiva mas amplia las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las organizaciones tienen un propósito definido y su planeación se hace para conseguir algunos; además se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen) a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo. La organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.<sup>2</sup>

#### **2.2.1. DESARROLLO DE UNA ORGANIZACION**

El desarrollo de una organización se ocupa de los aspectos de organización dentro de la ciencia del comportamiento y puede conocerse por estar asociada con el desarrollo de recursos humanos, comportamiento de la organización y Psicología o renovación de la misma también es cualquier actividad planificada, destinada a ayudar a los miembros de

---

<sup>1</sup>Stoner , J. Freeman , R y Gilbert, D .1996

<sup>2</sup> Koontz. 1995:2,3

las mismas a actuar conjuntamente con mayor eficacia en la persecución de los objetivos comunes.<sup>3</sup>

### **2.2.2. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Desempeño organizacional: Medida de la eficiencia y eficacia de una organización, grado en que alcanza los objetivos acertados.

### **2.3. ¿CÓMO SE DEFINE LA ADMINISTRACIÓN?**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos alcancen con eficacia y eficiencia objetivos y metas seleccionadas. Como administradores las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

### **2.3.1. APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACION**

La administración se aplica a todo tipo de organizaciones sean estas lucrativas o no lucrativas públicas o privadas, a las industrias manufactureras y de servicios, es aplicable en todos los niveles organizacionales para crear un superávit en la Organización, esta se ocupa de la productividad.<sup>4</sup>

### **2.4. ¿QUE ES LA PLANIFICACIÓN?**

En las organizaciones la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar metas. Sin planes los gerentes no pueden saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente, sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni

---

<sup>3</sup> Muñoz. 1990: 2,3

<sup>4</sup> Muñoz. 1990 : 2,3

esperar que los demás les sigan. Los Gerentes y sus seguidores sin un buen plan no podrán alcanzar sus metas u objetivos propuestos.<sup>5</sup>

Planificación es diseñar un futuro deseable, identificar las formas para lograrlo teniendo como base lo que ha pasado y lo que puede pasar en el futuro .La planificación no debe ser una continuación automática del pasado ni lo que simplemente se desea, debe ser un proceso que parte del análisis de la realidad interna de la organización o del medio o entorno en que esta se inserta.

La planeación incluye la selección misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones.

La planificación ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, coordina las decisiones de los administradores, pone de relieve los objetivos organizacionales.

## **2.5. TIPOS DE PLANES OPERACIONALES**

Existen varios tipos de planes, que oscilan desde propósitos y objetivos generales hasta las acciones mas detalladas a llevar a cabo.

Planes permanentes: se usa una y otra vez por que se centra en situaciones de la entidad que ocurre repetidamente.

Planes de uso único: Se usa una sola vez, se centra en situaciones relativamente única dentro de la organización.

---

<sup>5</sup> Stoner ,1992: 290



## **2.6. ¿QUÉ ES EL DIAGNOSTICO FODA?**

Diagnóstico FODA: Es una herramienta de diagnóstico administrativo que nos permite conocer de forma objetiva la situación interna de la empresa y su entorno, determinando aspectos positivos y negativos de la misma. Con el objetivo de tener un panorama del ambiente en el cual estamos funcionando que sirva para establecer una planeación estratégica efectiva. El termino FODA, significa Fortalezas, Oportunidad, Debilidades, Amenazas.

### **Situación Interna:**

El análisis hacia adentro de la empresa nos permite determinar:

**FORTALEZAS:** Son los elementos, recursos, habilidades y actitudes positivas que la empresa ya posee y que constituyen recursos muy importantes para alcanzar los objetivos.

**DEBILIDADES:** Son los elementos, recursos, habilidades y actitudes negativas que están ocurriendo en la empresa y que constituye barreras para poder lograr la buena marcha de la empresa.

### **Situación Externa:**

El análisis hacia fuera de la empresa: El entorno que nos rodea, los factores del ambiente, tales como políticos, legales, sociales y culturales, económicos, tecnológicos, demográficos, competencia, nos permite determinar:

**OPORTUNIDADES:** Son los elementos o factores externo positivo que la empresa puede aprovechar para asegurar el logro de sus fines.

AMENAZAS: Son los elementos externos negativos que la empresa debe contrarrestar, atenuar o evitar.

## **2.7. ¿CUAL ES EL PROPÓSITO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ?**

El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para las actividades humanas por lo tanto constituye una herramienta administrativa y no un fin en si mismo aunque la estructura debe definir las tareas a realizar.<sup>6</sup>

## **2.8. ¿QUE SON LOS ORGANIGRAMAS Y MANUALES?**

Los organigramas y manuales son registros importantísimos en la documentación de los procedimientos y las relaciones dentro de la organización, estos organigramas muestran las unidades y relaciones funcionales al igual que el manual de funciones que reúne las políticas, procedimientos, declaraciones de objetivos y documentos a fines de una organización.

Estos pueden promover la comprensión de los problemas de comunicación , orientar a los nuevos empleados hacia las relaciones y complejidades estructurales, proporcionar una imagen gráfica del espectro integro de actividades y servicios de la organización y de las unidades y personal vital para las mismas.<sup>7</sup>

## **2.9. ¿QUE ES LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL?**

---

<sup>6</sup> Ramsey. 1992: 1,2

<sup>7</sup> Ramsey, 1992: 522,523

La administración de personal es de naturaleza contingencial, es decir que el modo en que se aplica dependerá en cada caso de la situación organizacional: El ambiente, tecnología empleada por la organización, políticas y directrices vigentes, filosofía administrativa preponderante, de calidad, cantidad y de los recursos humanos disponibles. A medida que cambien estos elementos, cambia también la forma de administrar los recursos humanos. Ahí radica el carácter contingencial de la administración de personal. En última instancia, es en el ambiente donde se pueden localizar las explicaciones causales de las características organizacionales.

## **2.10. ¿QUE ES INTEGRACIÓN DE PERSONAL?**

Integración de personal implica llenar y mantener ocupado los puestos en la estructura organizacional ; esto se hace al realizar un inventario de las personas disponible al reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planearlas carreras, remunerar, capacitar o desarrollar, de otra manera tanto a los candidatos como a los actuales titulares de los puestos con el fin de que cumplan sus tareas.

## **2.11. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.**

Autoridad y responsabilidad es otro aspecto importante de la dimensión vertical de la estructura organizacional que los gerentes deben determinar, es el tipo y la cantidad de autoridad y responsabilidad que los miembros de la organización tendrán. De nuevo veamos como los autores de la administración clásica contemplan los conceptos de autoridad y responsabilidad, y luego algunos problemas contemporáneos relacionados con los conceptos.<sup>8</sup>

## **2.12. ¿QUE ES DIRECCIÓN?**

La dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere primordialmente a los aspectos interpersonales de la administración. Los administradores eficaces necesitan ser también líderes. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacción de sus propias necesidades.<sup>9</sup>

## **2.13. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación es esencial en todas las fases del proceso Administrativo por dos razones. Integran las funciones administrativas por ejemplo Los objetivos establecidos en la Planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en estas estructura.

## **2.14. INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE LA MOTIVACION**

La administración de personal toma en cuenta la influencia que ejerce la organización sobre la motivación de los trabajadores para desarrollar actividades y tareas

### **2.14.1. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según Litwin y stringer el clima organizacional depende de seis dimensiones

- ♦ El clima organizacional. Es el conjunto de propiedades motivacionales que caracteriza a la organización.

---

<sup>8</sup> Stephen , 1994: 336.

<sup>9</sup> Koontz.20,21

- ◆ Estructura de la organización: Sentimiento de los trabajadores en su situación de trabajo, como por ejemplo, reglas, reglamentos, y procedimientos
- ◆ Responsabilidad: Sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.
- ◆ Riesgos: El sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.
- ◆ Recompensas: El sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien realizado.
- ◆ Apoyo: Ayuda mutua que prevalece en la organización
- ◆ Conflictos: El sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos.<sup>10</sup>

## **2.15. DEPENDENCIA DEL LIDERAZGO**

El liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación depende de la comunicación ya que mediante la comunicación se determinan si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes, por lo tanto la comunicación hace posible la Administración.<sup>11</sup>

## **2.16. ¿QUE IMPLICA EL CONTROL?**

El Control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajustan a los planes. El control facilita el logro de los planes, muestra dónde existe desviación de los estándares y ayuda a corregirlas. El control sirve para verificar la exactitud del proceso, puede ser preventivo o de detención .

### **2.16.1. TIPOS DE CONTROLES**

---

<sup>10</sup> Litwin y Stringer



Controles preventivos: Son aquellos que se ejecutan antes de un proceso o antes del paso inmediatamente posterior.

Controles de detección: se aplican durante o después de un proceso. La eficacia de los controles dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control.

### **2.16.2. CONCIENCIA DE CONTROL**

La conciencia del control: actitud de la alta gerencia y los empleados responsables de hacer cumplir los controles y su efecto global en el ambiente del control interno. Las instrucciones acerca del control interno deben de venir de la alta gerencia.

### **2.16.3 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO Y SUS PAUTAS.**

Estructura orgánica.

- Elementos a considerar.

1- Organigrama funcional (División en departamento)

1- Segregación de funciones (Reducir errores y fraudes)

- Autorización y ejecución.

- Custodia de los activos ejecutados

- Evidencia documentales y registro contables.

- Factor Humano

- Personal responsable y eficiente

- Motivado

- Capacitado

### **2.17. INCIDENCIA DE LA TECNOLOGIA**

---

<sup>11</sup> Muñoz 1990: 2,3,15

La tecnología y los cambios tecnológicos tienen sus más directas incidencias en los asuntos humanos a través del desarrollo, conversión, gestión y uso de los recursos naturales. Los enormes beneficios de la tecnología penetra de tal manera en la sociedad moderna que es prácticamente imposible el imaginar que se podría vivir de otra manera tanto actualmente como hace unos o dos siglos. Actualmente, la tecnología moderna nos ha aportado, por primera vez el poder para lograr ese mundo justo, libre de temor, y hambre, con el cual hombres y mujeres han soñado durante mucho tiempo. <sup>12</sup>

## **2.18. ¿QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?**

La cultura organizacional es un Sistema de significado compartido por todos los miembros, estos sistemas difieren o se distinguen de una Organización u otra. En cada Empresa, existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado a lo largo del tiempo. Estos valores compartido determinan en mayor grado que ven los empleados y como responden a su mundo. <sup>13</sup>

## **2.19. ¿QUE SON LAS COOPERATIVAS?**

Según leyes de cooperativas Agropecuarias y Agroindustriales en el artículo tres nos dice que las cooperativas son empresas asociativas, de interés social constituidas legalmente por la libre voluntad de sus asociados para producir de forma colectiva, bienes, o generar servicios en beneficios de sus asociados.

### **2.19.1. CONSTITUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS**

---

<sup>12</sup> Ramsey ,1992: 1,175

<sup>13</sup> Stephen ,1994: 79

Arto 8. Las cooperativas se constituirán en una asamblea general de sus asociados. Se requerirán 10 asociados para las cooperativas de producción y 20 para las de servicios. En la asamblea constitutiva se aprobarán los estatutos, se suscribirán las aportaciones y se elegirán los miembros de la junta directiva y la Junta de vigilancia.

Arto 9. En el acta de la asamblea constitutiva en la cual se refiere el artículo anterior deberá constar en documento público y privado debidamente autenticado. Para obtener la personería Jurídica, bastará con presentar ante el registro de cooperativas Agropecuarias y agroindustriales, la correspondiente solicitud de inscripción, acompañada del acta de la asamblea constitutiva, en la cual deberán estar insertados los estatutos.<sup>14</sup>

## **2.20. SIGNIFICADO DE EFICIENCIA Y EFICACIA**

Eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “Hacer las Cosas bien”.

Eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados “Hacer lo que se debe Hacer”.

## **2.21. ¿CÓMO SE DEFINE LA AUDITORIA?**

La auditoría es un examen sistemático de los estados financieros y transacciones relacionadas para determinar la adhesión a los principios de contabilidad de aceptación general, a las políticas de la administración o a los requerimientos establecidos por algún organismo superior de control.

### **2.21.1. OBJETIVO DE LA AUDITORIA INTERNA**

Es el de asistir a todos los miembros de la dirección en relación al cumplimiento de sus responsabilidades, al facilitarles análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes, relativos a la actividad que revisan.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Ley de Cooperativas y Agroindustriales ,Arto.8,9

<sup>15</sup>.Illescas Ramírez y Asociados ( Contadores públicos y consultores )

### **III. DISEÑO METODOLOGICO**

Este estudio se realizó en el Municipio de Siuna en la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua y está dirigido a las tres principales organizaciones no gubernamentales, específicamente en: Unión de Cooperativas Agropecuaria (UCA), Cooperativas de Servicios Múltiples de las Minas (COOPEMINAS) y Movimiento de Mujeres Paula Mendoza Vega (MMPMV).

El presente estudio es de tipo descriptivo retrospectivo comprendido entre el período del mes de (Mayo 99 - Abril 2000) sobre los sistemas de administración y funcionamiento implementado por las tres principales organizaciones que financian los ONGs para el desarrollo de proyectos socioeconómicos que benefician en gran parte a sus asociad@s.

El universo de estudio son las 14 organizaciones que manejan proyectos socioeconómicos, financiados por organismos no gubernamentales (ONG'S). La muestra del estudio realizado fueron las tres principales organizaciones que significa el 21% del total de organizaciones y el tipo de muestreo utilizado es no probabilístico por conveniencia.

Para la realización de este estudio visitamos las tres principales organizaciones donde realizamos doce entrevistas dirigidas a los presidentes, gerentes, contador y administradores de las mismas (ver anexos guía de entrevista). La entrevistas fueron

directas por medio de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas , esta información se apoyo con observación directa

También nos apoyamos en las consultas bibliográficas sobre metodología de Investigación, enciclopedias administrativas, manuales de organización, tesis monográfica y otros documentos a fines al estudio.

Una vez obtenida toda la información requerida, esta fue procesada mediante un análisis descriptivo utilizando los Programas Microsoft Word y Excell creando datos porcentuales y gráficos.

## **VARIABLES INVOLUCRADAS**

### **PLANIFICACIÓN**

- ◆ Misión y visión de las organizaciones
- ◆ Objetivos o metas
- ◆ Diagnósticos
- ◆ Elaboración de planes estratégicos y operativos
- ◆ Elaboración de presupuestos
- ◆ Toma de decisiones
- ◆ Seguimiento a la planificación
- ◆ Personas que participan en la planificación
- ◆ Duración de la planificación

## **ORGANIZACIÓN**

- ◆ Nombre de la organización
- ◆ Reglamento interno
- ◆ Manual de Políticas y Procedimientos
- ◆ No. De socias y socios que conforman la organización
- ◆ Profesión y experiencia laboral
- ◆ Organigrama
- ◆ Estructura Orgánica
- ◆ Recursos humano con el que cuentan
- ◆ Integración de personal.

## **DIRECCIÓN**

- ◆ Como es la comunicación
- ◆ Tipo de coordinación
- ◆ Existe liderazgo Gerencial
- ◆ Factores humanos y la motivación
- ◆ Capacitaciones
- ◆ Selección de personal
- ◆ Reclutamiento de personal
- ◆ Análisis de cargo

## **CONTROL**

- ◆ Métodos y técnicas utilizadas para un buen control
- ◆ Inventario de Bienes y equipos
- ◆ Seguimiento y monitoreo a las actividades
- ◆ Supervisión
- ◆ Existe Libro mayor
- ◆ Existe Libro Diario
- ◆ Cuentan con un Catálogo de cuenta
- ◆ Toman en cuenta el Presupuesto
- ◆ Tipos de Formatos de control administrativos
- ◆ Estados Financieros: Estado de Resultado y Balance General.



## **IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

De las doce entrevistas dirigidas específicamente a la Unidad de análisis de las tres organizaciones en estudio Movimiento de Mujeres Paula Mendoza Vega (MMPMV), Unión de Cooperativas Agropecuarias(UCA), Cooperativas de Servicio Múltiples de las Minas R.L (COOPEMINAS) del Municipio de Siuna(RAAN).

### **IV.I. RESULTADOS OBTENIDOS EN EL MOVIMIENTO DE MUJERES PAULA MENDOZA VEGA SON LOS SIGUIENTES:**

#### **4.1.1. ASPECTO ORGANIZATIVO DEL MMPMV**

En el aspecto organizativo esta es una organización social sin fines de lucro que esta actuando en el municipio de Siuna desde la década de los 80, esta pretende la transformación social con el fin de lograr relaciones con equidad, lucha por la reivindicación de los derechos de las mujeres a través de un proceso de concientización y promoción para que las mujeres sean sujeto de su propio desarrollo social, cultural y económico, así mismo:

- ◆ Contribuye a mejorar la salud en la población con mayor énfasis en las Mujeres y niños como uno de sus objetivos fundamentales.
- ◆ Contribuye a la disminución de la muerte materno infantil.

- ◆ Contribuye a mejorar las condiciones higiénicas sanitarias en comunidades que no son atendidas por el Ministerio de Salud ni por ONGs locales o nacionales.
- ◆ Mejorar las relaciones entre las mujeres y los hombres a través de acciones educativas.
- ◆ Mejoramiento de las condiciones de vida de las familias en el Municipio a través de la implementación de líneas de crédito.

**TABLA No. 1. Número de Afiliadas que conforman la organización del Movimiento de Mujeres Paula Mendoza Vega**

<b>NO. DE AFILIADAS</b>	<b>PROCEDENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
390	Area Rural	65 %
210	Area Urbana	35%
<b>Total 600</b>		<b>100%</b>

Esta tabla refleja que la organización cuenta con 600 Mujeres afiliadas el 65% es del área Rural y el 35% del área urbana.

#### **4.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA DEL MMPMV**

La asamblea general es la máxima autoridad de la organización, y esta integrada por el número de afiliadas a la organización, es la instancia que elige o ratifica a la junta Directiva de la organización.

La junta Directiva es la responsable de velar por el cumplimiento de la organización, esta misma nombra entre sus miembros a una coordinadora que es la que dirige y ejecuta los proyectos de la organización con un equipo administrativo contratado, esta administra el proyecto clínica de la mujer, proyecto fotocopia y librería.

También la junta directiva a través de su coordinadora tiene un equipo de apoyo que ayuda a ejecutar las acciones de capacitación, organización, defensoría, cursos de corte y confección y manualidades, este es personal técnico contratado entre las mujeres afiliadas del movimiento de mujeres Paula Mendoza Vega o fuera de la organización.

#### **4.1.3. RECURSOS HUMANOS CON EL QUE CUENTA EL MMPMV**

Actualmente esta organización cuenta con un total de recursos humanos de 17 personas entre estas el 18 % son hombres y el 82% son mujeres, también se refleja el nivel académicos del personal y el área o departamento en el que se desempeñan.( Ver tabla No.2 en anexos). Pág.72, 73

#### **4.1.4. ASPECTO DIRECTIVO DE LA COMUNICACION**

En el aspecto directivo la comunicación suele fluir de una forma directa y efectiva la cual es aprovechada para coordinar todos los aspectos organizativos y para resolver problemas organizacionales dentro de los canales más utilizados por la dirección de esta organización son Memorándum, cartas circulares y reuniones mensuales y asambleas con las bases para planificar actividades e informar los avances y dificultades obtenidos en el proceso de ejecución de las actividades.

#### **4.1.5. MOTIVACION**

En lo que respecta a la motivación e influencia ambiental en la organización, existe un sentimiento de recompensa y apoyo de los demás compañeros cuando algún compañer@s realiza un buen trabajo.

Otra forma de motivación que utilizan o emplean en esta organización son las capacitaciones continuas a sus [emplead@s](#) y se cumple con las prestaciones sociales.

#### **4.1.6. ESTILO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

La técnica utilizada para la selección de personal en el movimiento de mujeres Paula Mendoza Vega se realiza a través de la recolección de la información sobre el cargo partiendo de un análisis. Esta es realizada por un conjunto de emisiones y criterios ( Profesión , experiencia laboral, cargo vacante etc) emitidos por la junta directiva en reuniones previas antes de la selección de la persona que ocupará el cargo, esta organización utiliza con poca frecuencia la técnica de la entrevista dirigida para la selección del empleado, no realizan comúnmente el análisis del cargo en el mercado

debido a que no cuenta con un responsable de recursos humanos que se encargue directamente de este trabajo.

No se elabora una ficha técnica que contenga la siguiente información: Cargo, descripción, equipo de trabajo y requisitos generales.

La decisión final acerca de la aceptación o no al cargo corresponde a la unidad solicitante generalmente se aprueba por los miembros de la junta directiva.

#### **4.1.7. ESTRATEGIAS DE LA PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.**

Las mujeres afiliadas a la organización se organizan en su comunidad o barrio eligiendo una junta directiva que representa el resto en la asamblea general, a esto se le denomina Junta Directiva de colectivo, las cuales realizan planificación recogiendo las demandas, necesidades e intereses del resto de mujeres afiliadas de su comunidad o barrio, luego esta Junta Directiva de colectivos presenta las inquietudes y necesidades a la Junta directiva del Movimiento de Mujeres Paula Mendoza Vega en la asamblea general que se realiza anualmente .

En el proceso de la planificación participan las juntas directivas de los colectivos, personal técnico de la organización y miembros de la junta directiva del Movimiento de Mujeres Paula Mendoza Vega.

#### **4.1.8. ELEMENTOS QUE TOMAN EN CUENTA EN LA PLANIFICACION**

Los elementos fundamentales que toman en cuenta para el proceso de la planificación son: Elaboración de un diagnóstico (FODA) que le permite conocer de forma objetiva la situación interna de la empresa y su entorno determinando aspectos positivos y negativos de la misma con el objetivo de tener un panorama del ambiente en el cual esta funcionando, este le sirve para establecer una planeación estratégica efectiva.

Una vez terminado el diagnóstico FODA establecen prioridades para determinar las formas en que una fortaleza y una oportunidad ayudan a disminuir una debilidad y amenaza.

#### **4.1.9. INFORMACIÓN BÁSICA CONSIDERADA EN EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

##### **Elementos claves considerados:**

- Misión de la organización
- Diagnóstico Interno (Fortalezas y Debilidades)
- Diagnóstico Externo (Oportunidades y Amenazas)
- Objetivos críticos
- Principales estrategia
- Principales Políticas
- Presupuesto o proyecciones financiadas.

De la planificación estratégica derivan el plan operativo anual del primer año y se detallan al máximo sus objetivos, metas, estrategias, políticas y presupuesto los cuales son proyectados mensualmente.

La Junta Directiva del Movimiento de Mujeres Paula Mendoza Vega delega a las diferentes estructuras y personal que estarán a cargo del cumplimiento de las actividades planificadas.

Dentro de la unidad de análisis entrevistada estos consideran que la elaboración de un plan mensual permite medir la eficacia y eficiencia de los responsables en su desempeño y en el logro de las metas propuestas.

#### **4.1.10. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LAS ACTIVIDADES**

El seguimiento a las acciones planificadas del año lo realiza la coordinación del Movimiento de Mujeres Paula Mendoza Vega con el apoyo del equipo técnico y se realiza mensualmente.

El período de evaluación del plan lo realizan mensualmente, trimestral, semestral y anual. Esta evaluación la hace la junta directiva del movimiento de Mujeres con la participación de todos sus trabajadores y afiliadas en el seno de la asamblea general.

#### **4.1.11. TOMA DE DECISION**

Para la toma de decisión en esta organización participan todas las mujeres afiliadas en los siguientes aspectos:

1. Cuando se hace cambio de junta directiva, la cual se realiza cada dos años

2. Cuando se realizan asambleas de planificación y evaluación
3. Cuando son decisiones de carácter más institucional o gerencial la toma de decisión es realizada por la junta Directiva.

#### **4.1.12. LOGROS DEL MOVIMIENTO DE MUJERES EN LA EJECUCIÓN Y ADMINISTRACION. DE LOS PROYECTOS.**

Los proyectos ejecutados en el período comprendido de Mayo 1999 -Abril 2000 , fueron financiados por los diferentes organismos no gubernamentales tales como Kepa – Finlandia, Oxfam Gran Bretaña, Save The Children Canadá .

#### **4.1.13. COMPONENTES EJECUTADOS CON EL FINANCIAMIENTO DE KEPa FINLANDIA**

Con el financiamiento otorgado por Kepa Finlandia se logró complementar el 45 % del salario de un médico especialista y médico general por un período de un año.

Al mismo tiempo se logró cubrir al menos en un 80 % los costos de financiamiento para realizar visitas de campo con el objetivo de coordinar el trabajo de salud preventiva y reproductiva con líderes y parteras a fin de incidir en la salud de la población y la captación de mujeres de riesgo obstétrico para ser atendidas en el Hogar materno, la distribución de cloro y el apoyo a las parteras con el material de reposición que asegura el MINSA.

Dentro de las acciones en la parte de incidencia se realizaron talleres de capacitación con jóvenes de las áreas urbanas y rurales (Labú, Wany, Hormiguero) sobre temas de educación sexual, salud reproductiva y prevención de drogas, para esto se contó



con la participación de 40 jóvenes; también se ejecutó un programa de radio educativo especial para los jóvenes con el propósito de incidir de manera directa a través de la radio con su participación activa.

Al igual se logró la realización de 3 talleres con la red de mujeres defensoras de los derechos de la mujer los cuales se llevaron a cabo en las comunidades rurales de Unión Labú, Wany, Hormiguero, Coperna, Guineo, Santa Rita, Rosa Grande, Las quebradas, Tadazna y Uly y algunos barrios urbanos de Siuna.

En el componente fortalecimiento del Movimiento de Mujeres se ejecutó el equipamiento de 2 oficinas de defensoría con materiales básicos para su funcionamiento, se elaboraron 200 boletines informativos como un medio de divulgación del trabajo que ha venido realizando la organización.

En lo que respecta al fortalecimiento institucional apoyaron para que una compañera de la organización se capacitara por dos meses y medio en la república de Panamá.

#### **4.1.14. COMPONENTES EJECUTADOS CON EL FINANCIAMIENTO DE OXFAM INGLATERRA**

Con el financiamiento de OXFAM G,B se logró ejecutar 2 asambleas una de carácter de planificación y otra evaluativo. También se desarrollaron cursos de corte y confección en las comunidades de Tadazna, Hormiguero, El Guineo contando con la participación de 15 afiliadas mujeres de cada comunidad beneficiando a estas con el material a utilizar y el pago de la maestra.

Este organismo apoya financieramente con las ayudas económicas a 8 personas que trabajan activamente en la organización, también se realizan cursos de Manualidades, talleres sobre temas de ahorro, salud reproductiva, capacitación de 60 mujeres de la red de defensoría de las comunidades rurales, seguimiento de 15 mujeres enfermas con problemas de cáncer.

#### **4.1.15. COMPONENTES EJECUTADOS CON EL FINANCIAMIENTO DE SAVE THE CHILDREN CANADA**

El organismo Financiero Save The Children Canadá apoyó con un fondo de crédito para que al menos 20 mujeres afiliadas a esta organización pudieran acceder a un crédito, para la compra de semillas e insumos para la siembra de fríjol de Apante. El fondo de este crédito es administrado por CARUNA pero para su otorgación fue avalado por el movimiento de mujeres, este proyecto contemplaba una tasa de interés accesible en el mercado y una forma de pago hasta la recuperación de la cosecha.

Ver Tabla No.3 (Anexos) Página 74.

#### **4.1.16. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS PARA EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS**

Para el seguimiento y monitoreo de todas estas actividades que realiza el movimiento de mujeres Paula Mendoza Vega especialmente para el cumplimiento del logro de los planes, se cuenta con una persona asignada al seguimiento y monitoreo de los programas y proyectos que desarrolla la organización, como una herramienta de control se realizan visitas directas a los beneficiarios de los proyectos que ejecuta esta organización, con el fin de verificar con exactitud el proceso operativo, estas visitas se realizan mensualmente.

Se realizan reuniones de evaluación y seguimiento con las beneficiarias directas de los proyectos, al igual que se implementa esta misma técnica con el personal asignado para la ejecución de estos proyectos, en esta reunión de evaluación participa la junta directiva como máxima autoridad.

Como un seguimiento de control al plan operativo anual se realiza anualmente una asamblea de evaluación que facilita el control de los planes. Otro de los controles que implementan en la organización son los informes mensuales que presenta cada responsable de área a la alta dirección de la organización que es la junta directiva. Esta realiza un informe narrativo y financiero general de todas las actividades realizadas que dan cumplimiento al plan operativo anual financiado por las diferentes entidades

financieras. El período que se informa a las agencias financieras es de acuerdo a las exigencias de estos ya sean semestrales, trimestrales, cuatrimestrales o anuales.

Las agencias financieras también realizan seguimiento y evaluación a las actividades aprobadas según el Plan Operativo Anual, el período es trimestral, semestrales y anuales.

#### **4.1.17. ASPECTO ADMINISTRATIVO DEL ÁREA CONTABLE**

- ◆ Se lleva un control de inventario de mobiliarios y equipos, como un control del activo fijo cada 6 meses.
- ◆ Se lleva un control de los materiales de oficina.
- ◆ Se realizan inventarios físicos de mercadería del micro proyecto librería al igual que en farmacia cada 6 meses.
- ◆ Para el control de inventario físico de medicamento y mercadería se lleva un registro de Kardex.
- ◆ Se lleva un diario de caja donde se registran las entradas y salidas de los productos al igual que el dinero que ingresa por la compra y venta de los productos y servicios.
- ◆ Se realiza un arqueo de caja diario.
- ◆ Se lleva un registro de diario de crédito por cliente.
- ◆ Se lleva un registro contable de todos los movimientos diarios contando con un tabla computarizado en el programa Excel, para estos se clasifican las operaciones de acuerdo a su naturaleza y tipo de transacción de conformidad al catálogo de cuenta e instructivos contable.

- ◆ Se registran las operaciones resumidas en un libro mayor y diario solamente para fines de control interno de cada proyecto.
- ◆ Se conserva y se archivan todas las minutas de depósitos por ingresos de micro proyecto.
- ◆ Se deposita a diario todos los ingresos de caja en Banco ( Caja Rural Nacional – CARUNA).
- ◆ Se utilizan recibos no prenumerados.
- ◆ No se mezclan los ingresos de caja con los fondos de cambio.
- ◆ Se realizan informes financieros y narrativos mensualmente, trimestral y semestral.
- ◆ Informes financieros: Balance general, estados de resultados.
- ◆ Se archivan por componente los comprobante de pago .
- ◆ Se archivan las minutas de retiro de fondos de cada cuenta por separado.
- ◆ Se realizan rendiciones de cuenta por cada proyecto.
- ◆ No se cuenta con un manual de control interno.
- ◆ Se realizan auditoría Internas por parte del organismo financiero (mensual, cuatrimestral, semestral y anual).
- ◆ Se toma en cuenta los montos aprobados por rubro en el presupuesto, para no sobregirarse.

#### **4.1.18. CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- ◆ Se lleva un expediente actualizado por cada empleado donde se programan las vacaciones descansadas, pagadas y pendientes.

- ◆ Se elaboran contratos anuales de trabajo para todo el personal con disposiciones y normativas del proyecto.
- ◆ No existe un reglamento interno de deberes y derechos que los trabajadores deben de tener para con el proyecto y viceversa.
- ◆ No se lleva un expediente por cada empleado que contenga la ficha ocupacional.
- ◆ Se cuenta con recurso humano responsable y eficiente.
- ◆ Se cuenta con recurso humano capacitado en diferentes temas de acuerdo al desempeño de su cargo, este personal recibe capacitaciones continuas el cual es financiado por los organismos cooperantes.
- ◆ Se utiliza con poca frecuencia la técnica de la entrevista para la selección de personal.

#### **4.1.19. ASPECTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

- ◆ Existe organigrama funcional actualizado con su división de área o departamentos.
- ◆ Este organigrama no es conocido por todos los miembros de la organización
- ◆ Existe segregación de funciones por falta de un reglamento interno de deberes y derechos.
- ◆ No existe un manual de funciones dentro de la organización.

#### **4.1.20. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

El desempeño organizacional alcanzado en esta organización es aproximadamente de un 85 % en base al cumplimiento de objetivos propuestos en la

organización determinando así el grado de eficacia; y de acuerdo a controles implementados tanto en la administración de los recursos tanto humanos, económicos y materiales se pudo analizar el grado de alcance en el buen uso y manejo de todos sus recursos para alcanzar el grado de eficiencia.

## **IV.II. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE UNION DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS (UCA)**

### **4.2.1. ASPECTOS ORGANIZATIVOS**

La Unión de cooperativas agropecuarias UCA ha venido impulsando proyectos socioeconómicos desde los años 90 con el objetivo de contribuir a mejorar el nivel de vida de sus asociados los cuales están agrupados en 19 cooperativas y 16 colectivos de mujeres ubicados en las comunidades del Hormiguero, Labú, Las Quebradas, Uly, Wany, El Torno, Floripón, y Coperna. Actualmente cuentan con 694 cooperativizados e individuales de los cuales el 37 % son Mujeres y el 63 % son hombres, es una organización que cuenta con personería jurídica y se rige bajo las leyes del cooperativismo.

### **4.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA**

Cuenta con una Junta directiva , una de vigilancia y una gerencia donde la asamblea general es la Máxima autoridad en la toma de decisiones y esta integrada por todos los [soci@s](mailto:soci@s) con que cuenta la organización, las decisiones tomadas en el ámbito de

esta instancia son aplicación general siempre y cuando estén sustentadas en lo establecido en la ley de cooperativas , reglamentos y estatutos. Esta asamblea se realiza anualmente para presentar los avances y dificultades así como la situación económica en que se encuentra la empresa. El cambio de junta directiva se realiza cada dos años y los requisitos principales para poder ser miembro de esta es ser asociado fundador, tener completado su aporte de asociado, una trayectoria y experiencia.

**TABLA No.4 NO DE ASOCIAD@S DE LA UCA Y PORCENTAJE DE BENEFICIARIOS.**

<u>No.Soci@s</u>		Total	Procedencia	Porcentaje de Asociad@s		No. de Familias <u>Beneficiarios</u> directos		Total
F	M		Area Rural	F	M	F	M	
257	437	694		37%	63%	<b>185</b>	315	<b>500</b>

Este cuadro muestra el número de soci@s que conforman la cooperativa siendo 37% mujeres y el 63 % hombres, así mismo muestra el numero de familias beneficiarias directos de los proyectos financiados que son la 500 familias.

Dentro de las 257 mujeres que son socias, 155 son de los colectivos de mujeres y 99 mujeres son del sector individual.



#### **4.2.3. RELACION COOPERATIVA UCA**

La relación cooperativa UCA más allá de la asistencia técnica que se les brinda a las cooperativas de una manera regular se establece periódicamente reuniones del consejo de cooperativas de la unión de cooperativas agropecuarias(UCA), compuesto por representantes directivos y directivas de la cooperativa y colectivos.

Otra forma de relación permanente es la capacitación a los directivos de las cooperativas y colectivos según se desprende de la información que brindan sus directivos.

#### **4.2.4. LOGROS FUNDAMENTALES DE UCA**

Uno de los logros fundamentales alcanzados es que las cooperativas se han fortalecido entre ellas y son más unidas que antes, estas ya pueden tener participación directa en la gestión de sus propios proyectos ante organismos financieros, y han establecido nuevos mecanismos armonizando en conjunto con la UCA para que los apoyen en sus gestiones.

Se cuenta con un centro de capacitación que beneficia a los hijos de los [soci@s](#) donde se les brinda una educación acelerada en la que 15 días los alumnos reciben clases teóricas y los otros 15 días reciben clases prácticas en sus fincas, dándole seguimiento por medio de una guía de trabajo asignada por su profesor que es técnico agrónomo, esta enseñanza es una modalidad de capacitación que se aprovecha para que el estudiante transfiera nuevas tecnologías de producción, para cubrir los gastos de alimentación,

hospedaje, y pago del técnico facilitador se cuenta con un presupuesto financiado por OXFAM .

Para la realización de las actividades que desarrollan la alta dirección establece coordinaciones con el Ministerio de Educación Cultura y Deporte ( MECD), y con otras instituciones municipales.

#### **4.2.5. PROYECTOS SOCIOECONÓMICOS EJECUTADOS**

Dentro de sus objetivos fundamentales es el trabajo en la parte productiva y social donde han venido ejecutando Proyectos socioeconómicos tales como:

El proyecto de financiamiento en especie ( ganado) que beneficia a las familias campesinas, dentro de este se contempla el financiamiento de vaquillas, sementales, cerdos, y lotes de gallinas con el único fin de contar con un crédito resolvente en especie, este proyecto tiene presencia en 27 comunidades de Siuna, el componente de crédito resolvente en especie ha venido funcionando en un 100% en cual se financiaban 2 vaquillas por familia pagando sus beneficiarios en un periodo de 5 años, regresando 3 vaquillas en total de las cuales 2 corresponden al pago de principal y una al pago de los intereses, con esta recuperación se beneficiaba a otras familias que solicitaban este tipo de crédito y actualmente esta organización continua este tipo de crédito que es financiado por el organismo no gubernamental de OXFAM Inglaterra, el cual también les ha venido financiado para el fortalecimiento institucional el cual cubre varios componentes tales como son: La parte de coordinación, administración y capacitación además con este financiamiento se logra cubrir los gastos de planilla de nueve empleados que son

contratados por períodos para el desarrollo de los proyectos que ejecutan esta organización (UCA).

El organismo Financiero Save The Children Canadá apoyo con un fondo para que sus asociados pudieran acceder a un crédito para la compra de semillas e insumos para la siembra de granos básicos. El fondo de este crédito es administrado por la Unión de Cooperativas Agropecuarias (UCA) ,este proyecto contemplaba una tasa de interés accesible en el mercado y una forma de pago hasta la recuperación de la cosecha.( Ver Tabla No.5. Anexos) Página 75.

Esta cooperativa no cuenta con un responsable en la administración de recursos humanos debido a la falta de recursos económico para cubrir este cargo, por lo cual no se realiza un análisis de puesto que les permita desarrollar un sistema de información sobre los puestos de la cooperativa.

La junta directiva en conjunto con la gerencia son los encargado de algunos aspectos importantes cuando se necesita recurso humano adecuado para un determinado cargo en la cooperativa. Estos realizan un reclutamiento de personal a través de una divulgación por las radios comunitarias de Municipio con el objetivo de captar al individuo que reúna un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar determinado puesto.

#### **4.2.6. FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO MÁS UTILIZADOS**

Generalmente solo realizan anuncios radiales, consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente con sus solicitudes en reclutamientos pasados; como primer momento de esta actividad la cooperativa no realiza un diagnóstico que le permita conocer las fuentes primarias y secundarias que proporcione el tipo de recurso humano que interesa o necesita.

En el proceso de selección de personal la junta directiva en conjunto con la gerencia analizan los requisitos del cargo y las características del candidato que se presenta con la finalidad de aprobar o desaprobar las solicitudes de los candidatos. La decisión final de la aceptación o no al cargo corresponde a la dirección de la cooperativa de manera que la selección es una responsabilidad de línea.

La junta directiva en conjunto con la gerencia ante de la aplicación de las técnicas de selección realiza la recolección de la información sobre el cargo la cual se da por un conjunto de opiniones y criterios emitidos por ellos en el que se da a conocer el comportamiento de los ocupantes del cargo. En esta información se incluye un análisis de la solicitud del posible empleado el que consiste en la verificación de los datos contenidos en el Curriculum Vitae.

Esta cooperativa no realiza un análisis del cargo en el mercado, no elabora una ficha técnica que reúna la información recabada de una manera formal a partir del análisis del cargo para que las transforme en características tales como: Cargo, descripción, equipo de trabajo, requisitos generales, condiciones de trabajo, actividades concretas a realizar, personalidad, características Psicológicas, observación etc.

La técnica de selección mas usual por esta cooperativa es la preparación de una entrevista que se le realiza a los candidatos que reúnen los requisitos, la parte directiva considera que este es un instrumento valioso para la evaluación de las solicitudes.

#### **4.2.7. ASPECTO DIRECTIVO LA COMUNICACIÓN**

En lo que respecta a la comunicación desde hace tres años se ha venido implementando la retroalimentación como una manera de comunicación que da información de cómo afectamos a los demás. Esta comunicación capacita al gerente para la toma de decisiones y brinda fortaleza al grupo y busca una mayoría continua hacia hechos futuros.

La comunicación empleada es de tipo lateral la cual le sirve para aliviar su carga de comunicación y para establecer un contacto directo con cada uno de los encargados de dirigir el trabajo concreto en cada área.

Dentro de los métodos de comunicación mas usuales son las reuniones, directrices por teléfono, almuerzos y cenas estos entre los niveles directivos. Y entre los niveles descendentes son las reuniones mensuales entre el personal (Ver Tabla No.6 de Anexos Página 76).

#### **4.2.8. RECURSOS HUMANOS DISPONIBLE EN UCA**

El total de recursos humanos con que cuenta la Unión de Cooperativa agropecuaria (UCA) es de 22 personas entre estos 5 miembros pertenecen a la Junta Directiva y 3 miembros de la Junta de vigilancia, 14 son parte del personal contratado por la alta dirección y gerencia, también se muestra el nivel académico del personal y el área en que se desempeñan siendo el 14 % Mujeres y el 86 % Hombres.( Ver Tabla No. 7) de Anexos Página 78,79.

#### **4.2.9. ESTRATEGIAS DE LA PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

En el aspecto de la planificación en esta organización se trabaja con planes operativos anuales (POA) como un sistema de planificación de donde se derivan los planes mensuales que realiza cada representante de área como seguimiento a la planificación, para su elaboración participan todos los miembros de la junta directiva y un representante por área, para que el plan sea aprobado por los organismos donantes se realiza coordinación con los trabajadores y la junta directiva.

La herramienta administrativa que utilizan en el proceso de esta planificación esta organización es la elaboración de diagnóstico FODA, en el que participan todos los trabajadores con el objetivo de identificar las fortalezas que tiene la organización a lo interno y así detectar las dificultades para buscar alternativas de solución para que se puedan alcanzar el cumplimiento de las metas propuestas en el plan.

Actualmente esta organización no cuenta con un plan estratégico que reúna la información básica de este proceso tales como la visión de la organización, diagnósticos, objetivos críticos, principales estrategias, políticas y presupuesto.

Para la evaluación de las actividades planificadas se realizan reuniones a lo interno como es la dinámica del trabajo de grupo, esto con el fin de identificar el cumplimiento de las actividades programadas para buscar alternativas de solución y alcanzar las metas propuestas.

La evaluación del Plan Operativo Anual también es evaluada por los organismos financieros que al finalizar la ejecución del proyecto financiado realizan verificación con el fin de identificar el grado de cumplimiento de acuerdo a los objetivos y metas propuestas como son las auditorías a lo interno.

#### **4.2.10. INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

Para la integración de personal se toma en cuenta la naturaleza del puesto. Si se demanda un puesto muy profesional entonces la licitación va ser de acuerdo a ese perfil ,

la selección incluye la adecuación del nuevo contratado al cargo. Es responsabilidad del encargado de área o departamento colocar a la persona indicada en el puesto.

#### **4.2.11. CONTROL ES INTERNOS IMPLEMENTADOS**

- ◆ Se lleva un control de inventario de mobiliarios y equipos, como un control del activo fijo cada 6 meses.
- ◆ Llevan un control de los materiales de oficina.
- ◆ Se realizan inventarios físicos de mercadería 2 veces al año y de ganado mensual.
- ◆ Para este control de inventario físico mercadería se lleva un registro de Kardex.
- ◆ Para el control de inventario físico del ganado se lleva una hoja registro.
- ◆ Se lleva un diario de caja donde se registran las entradas y salidas de los productos al igual que el dinero que ingresa por la compra y venta de los productos y servicios.
- ◆ Se realiza un arqueo de caja diario a la tienda y al cajero que recibe los abonos o cancelaciones de crédito.
- ◆ Se lleva una tarjeta de control del monto otorgado en crédito.
- ◆ Se llena una solicitud de crédito por cliente para analizar su capacidad de pago.
- ◆ Se lleva un registro contable de todos los movimientos diarios de forma manual y este no esta actualizado el cual esta instalado en el programa Excell.
- ◆ Existe un catálogo de cuenta.
- ◆ Se registran las operaciones resumidas en un libro mayor y diario solamente para fines de control interno de cada proyecto.



- ◆ Cuentan con un manual de control interno no actualizado.
- ◆ Se conserva y se archivan todas las minutas de depósitos por ingresos de micro proyecto.
- ◆ Se deposita a diario todos los ingresos de caja en Banco ( Caja Rural Nacional - CARUNA).
- ◆ No utilizan comprobantes de pago prenumerados, recibos de ingresos de caja.
- ◆ No se mezclan los ingresos de caja con los fondos de cambio.
- ◆ Se realizan informes financieros y narrativos mensualmente, trimestral y semestral.
- ◆ Informes financieros: Balance general, estados de resultados por proyecto.
- ◆ No existe una contabilidad general actualizada.
- ◆ Se archivan por componente los comprobantes de pago.
- ◆ Se archivan las minutas de retiro de fondos de cada cuenta por separado.
- ◆ Se realizan rendiciones de cuenta por cada proyecto.
- ◆ Formulación de conciliación bancaria periódicas.
- ◆ Realizan auditoría interna cada seis meses, anual y de acuerdo a intereses del organismo financiero.
- ◆ Se toma en cuenta los montos aprobados en los rubros del presupuesto para no sobregirarse en gastos.

#### **4.2.12. CONTROL DE RECURSOS HUMANO**

1. Se lleva un expediente actualizado por cada empleado donde se programan las vacaciones descansadas, pagadas y pendientes.
2. Se elaboran contratos anuales de trabajo para todo el personal con disposiciones y normativas del proyecto.
3. No existe un reglamento interno de deberes y derechos que los trabajadores deben de tener para con el proyecto y viceversa.
4. Se lleva un expediente por cada empleado que contenga la ficha ocupacional.
5. Se cuenta con recurso humano responsable y eficiente.
6. Se cuenta con recurso humano capacitado en diferentes temas de acuerdo al desempeño de su cargo, este personal recibe capacitaciones continuas el cual es financiado por los organismos cooperantes.

#### **4.2.13. ASPECTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

- ◆ Existe organigrama funcional actualizado con su división de área o departamentos.
- ◆ Este organigrama no es conocido por todos los miembros de la organización.
- ◆ Existe segregación de funciones por falta de un reglamento interno de deberes y derechos.
- ◆ No existe un manual de funciones dentro de la organización pero esta en proceso de su formulación.

#### **4.2.14. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

El desempeño organizacional alcanzado en esta organización es aproximadamente de un 80 % en base al cumplimiento de objetivos propuestos en la organización determinando así el grado de eficacia; y de acuerdo a controles implementados tanto en la administración de los recursos tanto humanos, económicos y materiales se pudo analizar el grado de alcance en el buen uso y manejo de todos sus recursos para alcanzar el grado de eficiencia.

#### **IV.111. RESULTADOS DE COOPERATIVAS DE SERVICIOS MULTIPLES DE LAS MINAS RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPEMINAS R.L)**

##### **4.3.1. ELEMENTOS ORGANIZATIVOS**

Esta Cooperativa ha venido trabajando desde 1994, surgiendo como una alternativa que promueve el desarrollo productivo, económico, social y cultural de sus [soci@s](mailto:soci@s) mediante programas especiales de desarrollo rural y el financiamiento a la producción y a la comercialización de arroz a pequeños productores.

La principal fuente de recursos con que cuenta esta cooperativa es el procesamiento industrial de arroz y su comercialización.

Esta cuenta con su personería jurídica como lo establece el artículo 8 y 9 de la ley de cooperativa agropecuaria y agroindustriales, realiza todos los procedimientos

necesarios para elegir nuevos representantes de la junta directiva, la cual se efectúa cada 2 años según su asamblea constitutiva.

#### **4.3.2. OBJETIVOS PRINCIPALES**

- ◆ Consolidar la organización logrando mayor grado de apropiación de parte de los [asociad@s](#) mediante el funcionamiento eficaz de los órganos de dirección y superación constante de sus miembros y [asociad@s](#) a través de programas de capacitación y educación cooperativa.
- ◆ Promover un eficiente servicio de acopio de granos básicos con los [soci@s](#) y no socios que aseguren un lugar relevante en el mercado mediante principios éticos sosteniendo precios que no lesionen los intereses de los [soci@s](#) , empresas y productores.
- ◆ Asegurar una correcta administración mediante un eficiente desempeño de las funciones y aplicaciones de avances tecnológicos para el mejor desempeño de sus funcionarios y empleados para lograr la eficiencia operativa, consolidar la capacidad financiera y lograr la autosostenibilidad.

**Tabla No.8. No.Soci@s que conforman la Cooperativa de Servicios Múltiples de las Minas.**

<u>No.Asociad@s</u>		Total	Porcentaje de Asociad@s		Procedencia
F	M		F	M	
43	55	98	44%	56%	Área Rural

Esta tabla muestra con lo que la cooperativa cuenta actualmente que son 98 soci@s de los cuales el 44% son mujeres y el 56 % son hombres y estos viven en el área rural.

#### **4.3.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA**

Esta Cooperativa cuenta con una asamblea general como primera instancia en la toma de decisiones, está integrada por todo los soci@s de la cooperativa, las decisiones tomadas en el ámbito de esta instancia son de aplicación general siempre y cuando estas estén sustentadas en la ley general de cooperativa sus reglamentos y estatutos. Tiene un comité de junta de vigilancia que esta integrada por tres personas que son elegidos directamente por la asamblea general, los cuales ocupan cargos de coordinador, tesorero y vocal.

Existe una junta directiva constituida por cinco personas que ocupan los cargos de presidente, vicepresidente, tesorero, secretaria y vocal.

El presidente es el que representa legalmente a la cooperativa ante terceras personas, vela por el cumplimiento, estatutos, reglamentos internos y resoluciones emanadas por la

asamblea general, aprueba, modifica o rechaza propuesta de estructura de cargo para el adecuado funcionamiento de la cooperativa así mismo vela por el personal administrativo para que se apliquen fielmente los reglamentos, procedimientos interno de la organización y metas propuesta, negocia el financiamiento externo requerido por la cooperativa. Define la política salarial de la cooperativa y preside la asamblea general.

Cuenta con una gerencia general compuesta por un miembro que es el que se encarga de planificar, coordinar, dirigir y evaluar en conjunto con la instancia superior las actividades de la cooperativa, orienta y vela por la correcta aplicación de las normas y procedimiento, asegura la buena ejecución de los planes estratégicos y planes operativos anuales, hace cumplir las línea de trabajo acordadas en sesiones de la junta directiva, formula solicitudes de financiamiento para apoyar la gestión de recursos externos, asegura que los registros contables se encuentren actualizado, vela por el adecuado desempeño del personal bajo su cargo como son: Un supervisor, tres celador, dos operarios y un conductor del área de agroindustria y comercialización , dos despachadores del departamento de la tienda minorista, dos técnicos agrónomo del área técnica y un contador del área contable.

#### **4.3.4. RECURSOS HUMANO DISPONIBLE**

Esta Cooperativa cuenta con un total de recursos humanos de 21 personas entre estos 5 miembros pertenecen a la Junta Directiva y 3 miembros de la Junta de vigilancia, 13 son parte del personal contratado por la alta dirección y gerencia, también muestra el

nivel académico del personal y el área en que se desempeñan siendo el 24 % Mujeres y el 76 % Hombres.( Ver Tabla No.9 de Anexos) Página 80,81.

#### **4.3.5. ASPECTO DIRECTIVO DE LA COMUNICACIÓN**

En el aspecto directivo la comunicación suele seguir la dinámica del trabajo de la cooperativa, esta se da a través del trabajo en equipo donde participan l@s miembros de diferente áreas, personal administrativo y la junta directiva, la comunicación empleada es de tipo lateral la cual le sirve para aliviar su carga de comunicación y para establecer un contacto directo con cada uno de los encargados de dirigir el trabajo concreto en cada área. Estos directivos opinan que esta forma de comunicación les permite analizar el avance de las acciones planificadas anualmente, les es útil par identificar las dificultades obtenidas en el proceso de ejecución de las actividades.

Dentro los métodos de comunicación más frecuente son reuniones, almuerzos y cenas de trabajo, directrices por teléfono en la parte oral, en la parte escrita descripciones de puesto de trabajo, Memorándum, informes de avance en la planificación.( Ver Tabla No.10 de Anexos .Página 82.

#### **4.3.6. ASPECTO DE LA MOTIVACIÓN**

En esta cooperativa no se dispone de información necesaria sobre las necesidades de sus empleados o sus resultados que persiguen a fin de que puedan proporcionar los tipo de recompensa que consideren atractivos sus empleados. Cumplen con las

prestaciones sociales que demanda el código del trabajo ( Treceavo mes , vacaciones, pago del INSS patronal etc.)

Se dan capacitaciones generalmente para la junta directiva y la gerencia , esta es financiada por organismos no gubernamentales lo cual es atractivo y motivador para la parte directiva y gerencial , hay poco sentido motivador para el resto de sus empleados. Únicamente esta cooperativa cuenta con un programa de capacitación para los beneficiari@s de los proyectos productivos con tema como la diversificación de cultivo, género, estatutos y reglamentos interno.

#### **4.3.8 ESTILO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA**

Esta cooperativa no cuenta con un responsable en la administración de recursos humanos debido a la falta de recursos económico par cubrir este cargo, por lo cual no se realiza un análisis de puesto que les permita desarrollar un sistema de información sobre los puesto de la cooperativa.

La junta directiva en conjunto con la gerencia son los encargado de algunos aspectos importantes cuando se necesita recurso humano adecuado para un determinado cargo en la cooperativa. Estos realizan un reclutamiento de personal a través de una divulgación por las radios comunitarias de Municipio con el objetivo de captar al



individuo que reúna un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar determinado puesto.

#### **4.3.9. FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO MÁS UTILIZADO**

Generalmente solo realizan anuncios radiales, consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente con sus solicitudes en reclutamientos pasados.

Como primer momento de esta actividad la cooperativa no realiza un diagnóstico que le permita conocer las fuentes primarias y secundarias que proporcione el tipo de recurso humano que interesa o necesita.

En el proceso de selección de personal la junta directiva en conjunto con la gerencia analizan los requisitos del cargo y las características del candidat@, con la finalidad de aprobar o desaprobar las solicitudes de los candidat@s. La decisión final de la aceptación o no al cargo corresponde a la dirección de la cooperativa de manera que la selección es una responsabilidad de línea.

La junta directiva en conjunto con la gerencia, antes de la aplicación de las técnicas de selección realiza la recolección de la información sobre el cargo la cual se da por un conjunto de opiniones y criterios emitidos por la Junta Directiva en el que se da a conocer el comportamiento de los ocupantes del cargo. En esta información se incluye un análisis de la solicitud del posible empleado el que consiste en la verificación de los datos contenidos en el Curriculum Vitae.

Esta cooperativa no realiza un análisis del cargo en el mercado, no elabora una ficha técnica que reúna la información recabada de una manera formal a partir del análisis del cargo para que las transforme en características tales como: Cargo, descripción, equipo de trabajo, requisitos generales, condiciones de trabajo, actividades concretas a realizar, personalidad, características Psicológicas, observación etc.

La técnica de selección más usual por esta cooperativa es la preparación de una entrevista que se les realiza a los candidat@s que reúnen los requisitos, la parte directiva considera que este es un instrumento valioso para la evaluación de las solicitudes.

#### **4.3.10. ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

En el aspecto de la planificación estos trabajan un plan estratégico de 3 años como primer paso luego derivan el plan operativo anual del primer año y se detallan al máximo sus objetivos, metas, estrategias, políticas y presupuesto los cuales son proyectados mensualmente, la junta directiva de la cooperativa analiza y discute el plan operativo para su enriquecimiento con los organismos donantes y para que este pueda ser aprobado financieramente ya que de estas donaciones depende generalmente para poder desarrollar sus programas que benefician a los soci@s.

En el proceso de la planificación participan la junta directiva, gerencia general, personal técnico de la organización y responsables de área de trabajo.

Un elemento fundamental que se toma en cuenta para el proceso de la planificación es la elaboración de un diagnóstico (FODA) que le permite conocer de forma objetiva la situación interna de la empresa y su entorno, determinando aspectos positivos y negativos de la misma con el objetivo de tener un panorama del ambiente en el cual está funcionando, este le sirve para establecer una planeación estratégica efectiva.

Una vez terminado el diagnóstico FODA establecen prioridades para determinar las formas que una fortaleza y una oportunidad ayude a disminuir una debilidad y amenaza.

Información básica considerada en el proceso de la planificación estratégica.

Elementos claves considerados:

- Misión de la organización
- Diagnóstico Interno (Fortalezas y Debilidades)
- Diagnóstico Externo (Oportunidades y Amenazas)
- Objetivos críticos
- Principales estrategia
- Principales Políticas
- Presupuesto o proyecciones financiadas.

La Junta Directiva de la cooperativa delega a las diferentes estructuras y personal que estarán a cargo del cumplimiento de las actividades planificadas.

#### **4.3.11. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LAS ACTIVIDADES:**

El seguimiento a las acciones planificadas del año lo realiza la coordinación de la junta directiva en conjunto con la gerencia, apoyo del equipo técnico con el que cuentan y este se realiza mensualmente.

La evaluación del plan lo realiza mensualmente, semestral y anual. Esta evaluación lo realiza la junta directiva de la cooperativa para después presentarla y que pueda ser discutida en el seno de la asamblea general.

En este seguimiento y evaluación se presentan informes narrativos y financieros de los avances de las actividades planificadas, uno cada 6 meses y el otro cada año.

Dentro del período de estudio de Mayo 1999 a Abril 2000 esta cooperativa trabajo 4 proyectos financiados por los diferentes organismos no gubernamentales tales como: Oxfam, Save The Children y la Unión Europea , para esto se logro la ejecución de diferentes componentes . (Ver Tabla No.11. De Anexos) Página 83

#### **4.3.12. LOGROS EN LA EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN. DE LOS PROYECTOS POR (COOPEMINA)**

Con el financiamiento de OXFAM G,B se logró consolidar los niveles de organización y gestión de dirigentes y socios de COOPEMINAS priorizando a las mujeres , consolidar la participación de la empresa en el acopio de granos básicos, mediante el apoyo de OXFAM con un fondo de crédito revolviente para los [soci@s](#) de la Cooperativa este fondo es administrado por CARUNA. Los socios atendidos con este financiamiento son de Wany, Hormiguero, Labú. Para las mujeres se les financia con pequeños fondos para siembra de hortalizas, de estos se benefician alrededor de 10 mujeres por comunidad con el objetivo de complementar la dieta alimenticia del núcleo familiar de los socios.

También se capacitó a las socias en temas de género en la que participan alrededor de 46 mujeres.

En la parte institucional se logró cubrir los pagos de personal activo de la cooperativa y cubrir una dieta a la junta directiva.

El organismo Financiero Save The Children Canadá apoyó con un fondo de crédito para la siembra de granos básicos como: arroz de secano, frijol de apante; con una forma de pago hasta la recuperación de la cosecha y el financiamiento de vaquilla con un pago de 3 años de plazo este fondo de crédito también es administrado por CARUNA por la falta de experiencia en el manejo de Crédito, para su otorgación fue avalado por la cooperativa este proyecto contemplaba una tasa de interés accesible en el mercado .

La Unión Europea financio para la reparación y mantenimiento de instalaciones, equipos del complejo agroindustrial y para el equipamiento de una planta que genera energía suficiente para el procesamiento agroindustrial.

La Cooperativa de Servicios Múltiples considera a sus productores asociados beneficiarios directos de sus servicios de crédito, asistencia técnica, acopio, procesamiento y abastecimiento de granos básicos procesados, mercaderías básicas y no básicas, directamente se benefician los 98 [soci@s](#) junto a sus familias con un promedio de 600 personas como beneficiarios indirectamente en servicios.

#### **4.3.13. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS PARA EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES**

Para el seguimiento y monitoreo de todas las actividades que realiza la cooperativa la Junta Directiva en conjunto con la gerencia general realizan reuniones a lo interno con todo el personal responsable de cada área y una herramienta de control que utilizan son las visitas directas a los beneficiarios de los proyectos que ejecuta esta cooperativa, con el fin de verificar con exactitud el proceso operativo, estas visitas se realizan quincenalmente.

Se realizan reuniones de evaluación y seguimiento con las beneficiari@s direct@s de los proyectos y como un seguimiento de control al plan operativo anual se realiza anualmente una asamblea de evaluación que facilita el control de los planes. Otro de los

controles que implementan en la organización son los informes mensuales que presenta cada responsable de área a la alta dirección de la organización que es la junta directiva y la gerencia general la cual presenta un informe narrativo y financiero general de todas las actividades realizadas que dan cumplimiento al plan operativo anual financiado por las diferentes entidades financieras.

También estos informes se le presentan a las entidades financieras con la finalidad de que ellos verifiquen el cumplimiento de las actividades aprobadas, el periodo que se informa a las agencias financieras es de acuerdo a las exigencias de estos algunos lo realizan semestrales, cuatrimestrales y anuales.

#### **4.3.14. ASPECTO ADMINISTRATIVO DEL ÁREA CONTABLE**

- ◆ Se lleva un control de activo fijos (mobiliarios y equipos) este se realiza cada 6 meses.
- ◆ Se lleva un control de los materiales de oficina.
- ◆ Se realizan inventarios físicos de mercadería del proyecto Tienda minorista.
- ◆ Para el control de inventario físico de mercadería se lleva un registro de Kardex.
- ◆ Se lleva un diario de caja donde se registran las entradas y salidas de los productos al igual que el dinero que ingresa por la compra y venta de los productos y servicios
- ◆ Se realiza un arqueo de caja diario y arqueo sorpresivo.
- ◆ Se lleva un registro de diario de crédito por cliente.
- ◆ Se lleva un registro contable de todos los movimientos diarios contando con una tabla computarizado en el programa Excell, para estos se clasifican las operaciones

de acuerdo a su naturaleza y tipo de transacción de conformidad al catalogo de cuenta e instructivos contable.

- ◆ No se registran las operaciones resumidas en un libro diario y mayor.
- ◆ Se conserva y se archivan todas las minutas de depósitos por ingresos por ventas.
- ◆ Se deposita a diario todos los ingresos de caja en Caja Rural Nacional (CARUNA).
- ◆ Se utilizan recibos prenumerados de ingreso y egreso.
- ◆ No se mezclan los ingresos de caja con los fondos de cambio.
- ◆ Actualmente no existe caja chica.
- ◆ Se realizan informes financieros y narrativos mensualmente, cuatrimestral y semestral.
- ◆ Realizan Informes financieros: Balance general, estados de resultados
- ◆ Se archivan por componente los comprobante de pago
- ◆ Se archivan las minutas de retiro de fondos de cada cuenta por separado
- ◆ Se realizan rendiciones de cuenta por cada proyecto ( ingreso , egreso).
- ◆ Se cuenta con un manual de control interno.
- ◆ Se realizan auditorias internas y externas por parte del organismo financiero.
- ◆ Toman en cuenta el presupuesto aprobado para no sobregirarse.

#### **4.3.15. EN LO QUE RESPECTA AL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANO**



- ◆ Se lleva un expediente actualizado por cada empleado donde se programan las vacaciones descansadas, pagadas y pendientes.
- ◆ Se elaboran contratos anuales de trabajo para todo el personal con disposiciones y normativas del proyecto.
- ◆ No existe un reglamento interno de deberes y derechos que los trabajadores deben de tener para con el proyecto y viceversa.
- ◆ No se lleva un expediente por cada empleado que contenga la ficha ocupacional.
- ◆ Se cuenta con recurso humano responsable y eficiente
- ◆ Se cuenta con Junta Directiva y gerencia capacitado en diferentes temas de acuerdo al desempeño de su cargo, este personal recibe capacitaciones continuas el cual es financiado por los organismos cooperantes
- ◆ No cuenta con un responsable de recursos humanos
- ◆ No se realiza análisis de Puesto.

#### **4.3.16. ASPECTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

- ◆ Existe organigrama actualizado funcional con sus división de área o departamentos
- ◆ Este organigrama no es conocido por todos los miembros de la organización
- ◆ No existe un manual de funciones dentro de la organización.

#### **4.3.17. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

El desempeño organizacional alcanzado en esta organización es aproximadamente de un 90 % en base al cumplimiento de objetivos propuestos en la organización determinando así el grado de eficacia; y de acuerdo a controles implementados tanto en la administración de los recursos tanto humanos, económicos y materiales se pudo analizar el grado de alcance en el buen uso y manejo de todos sus recursos para alcanzar el grado de eficiencia.

## **V. CONCLUSIONES**

1. Las tres organizaciones cuentan con una estructura orgánica que propicia la participación democrática y dinámica de todos sus integrantes en la toma de decisiones de la organización
2. Actualmente el organigrama que existe, en cada una de las organizaciones no es dado a conocer a todos los trabajadores.
3. Estas Organizaciones no cuentan con un registro de manual de funciones administrativas.
4. Los ONG'S con mayor incidencia de cooperación en estas organizaciones son :  
Kepa, Oxfam Gran Bretaña , Save The Children CANADA , Unión Europea y DED.
5. Las tres organizaciones pretenden alcanzar la autosostenibilidad en un futuro por lo que han impulsado diversos microproyectos.
6. El MMPMV y COOPEMINA realizan plan estratégico de máximo tres años, a excepción de la Unión de Cooperativas Agropecuarias.
7. La herramienta administrativa más empleada en el proceso de la Planificación es el diagnóstico FODA.

8. Las tres principales organizaciones realizan seguimiento y evaluación de las actividades planificadas esto le corresponde a la junta directiva y la gerencia general.
9. En estas tres organizaciones los aspectos de motivación a los empleados son mínimos, no existe información sobre las necesidades de l@s [emplead@s](#) .
10. Todas las organizaciones consultadas utilizan métodos similares en la forma de comunicarse tanto en los niveles de dirección como con los emplead@s y el tipo de comunicación que más predomina en las tres organizaciones es la comunicación lateral.
11. En cuanto a la administración de personal estas no cuentan con un recurso humano para esta área.
12. No se realizan diagnósticos para la selección de personal, ni un análisis del cargo en el mercado.
13. No elaboran una ficha técnica que reúna la información recabada de una manera formal.

14. Dentro de las formas de control administrativo del área contable las tres organizaciones emplean procedimientos similares generalmente aceptados por las Normas de auditoría.
15. Solamente la cooperativa de servicios múltiples cuenta con un manual de control interno actualizado.
16. Las organizaciones realizan estados financieros : Balance general y estados de resultados
17. Todas las organizaciones llevan un control de recursos humanos en la medida de sus posibilidades.
18. Existe segregación de funciones en dos de las organizaciones.
19. Dentro de las tres organizaciones consultadas la que más alcanzó un desempeño organizacional en un 90 % es la Cooperativa de Servicios Múltiples de las Minas (COOPEMINA) ya que es la que refleja un porcentaje mayor de cumplimiento de sus metas y también se evaluó por la capacidad de minimizar recursos tanto humanos, materiales, financieros y por la buena implementación de los controles administrativos dentro de la organización.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- ❖ Mantener un registro formal del organigrama funcional con sus divisiones por área o departamentos y darlo a conocer a todos los [emplead@s](#) a través de asamblea general, presentación en mural, reuniones etc.
- ❖ Debe formularse un manual de funciones para cada organización y que sea de conocimiento de todos los [emplead@s](#) mediante sesiones de estudio, autocapacitación.
- ❖ Es necesario que las organizaciones cuenten con un reglamento interno y que sea de obligatorio cumplimiento.
- ❖ Las organizaciones que no cuentan con un manual de control Interno se les recomienda elaborarlo.
- ❖ Es recomendable que la Unión de Cooperativas Agropecuarias cuente con un plan estratégico ya sea de 3 a 5 años, esto le permitirá tener una visión mas clara de sus propósitos y metas que pretende alcanzar.
- ❖ Es esencial y muy fructífero que las dos cooperativas contraten un recurso humano que le de seguimiento y monitoreo a los planes de trabajo de la organización.

- ❖ Es necesario implementar un programa de atención a los trabajadores de estas organizaciones para poner en práctica las variables que promuevan la motivación.  
(Recompensa, Apoyo, clima organizacional y condiciones adecuadas)
- ❖ Los instamos a mantener siempre la comunicación efectiva y que el control sea aplicado siempre con efectividad.
- ❖ Que se implementen normativas para la administración de recursos humanos.
- ❖ Realizar diagnósticos que les permita conocer fuentes primarias para la selección de personal , la elaboración de perfiles de cargo y análisis del cargo en el mercado
- ❖ Que cada organización realice conferencias y charlas en la universidad URACCAN y escuelas para dar a conocer su quehacer.

## **VII. BIBLIOGRAFIA**

Asociación Latinoamericana de Organismos de Promoción - ALOP- Las ONGs y el Banco Mundial : Ajuste, Pobreza y participación en América Latina y el Caribe,.199.

Bittel L., Raamsey J. Enciclopedia del Management Ed. Océano /Centrum. Tomo 1 1988.

Bittel L., Raamsey J. Enciclopedia del Management Ed. Océano /Centrum. Tomo 2 1988.

Bittel L., Raamsey J. Enciclopedia del Management Ed. Océano/ Centrum. Tomo 3 1988.

Bittel L., Raamsey J. Enciclopedia del Management Ed. Océano /Centrum. Tomo 4 1988.

Cooperativa de Servicios Municipales las Minas, R.L. Personería Jurídica y Estatutos

Diccionario de administración y finanzas. J.M. Rosenberg.

Estrategias de Desarrollo Empresarial y Organizativo. Siuna,1999.

Hodgson Garbarth, Asociaciones civiles sin fines de Lucro.

Instituto Nicaragüense de Apoyo a la pequeña y mediana Empresa. Programa Naciones Unidas para el desarrollo. Manual Simplificado para la Elaboración de Planes de Desarrollos Estratégicos. Nicaragua, Agosto 2000.

Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa. Control Interno Gerencial, Nicaragua, Agosto 2000.

Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa. Manual de Organización, Nicaragua, Noviembre 2000.

Instituto Cooperativo ínter Americano. Análisis de Mensajes y Medios de Comunicación Social. Panamá, Agosto, 2000.

Instituto Cooperativo Inter. Americano. Elemento Organizativos. Panamá, Julio, 2000.

Instituto cooperativo Inter. Americano. Desviación Organizativas. Panamá, Enero 1996.



Impulso al desarrollo económico y pecuario de las minas . Evaluación de proyecto, Siuna, RAAN.

Koontz Harold y Weihrich , Administración, una perspectiva global 10ma edición 1995.

Ley de Cooperativas agropecuarias y Agroindustriales , 1 de abril 1990, Managua, Nicaragua

Muñoz García Lorenzo, Programa de apoyo Institucional a los Consejos Regionales y las Administraciones Regionales de la Costa Atlántica RAAN / RAAS - ASDI. 1990.

Maribel Herrera, ENA Hunter. "Establecimiento y Micro propagación In Vitro de Germoplasma de Níspero Colectados en Nicaragua". Nicaragua, 1997. Universidad Nacional Agraria Nicaragua, Facultad de Agronomía.

Organización para la Mejora Continua. Liderazgo y Trabajo en Equipo. Nicaragua, Abril, 2000.

Programa de Capacitación de OXFAN Gran Bretaña. Administración de Personal, Siuna, 1999.

Pineda Elías Beatriz, Metodología de la investigación, 2<sup>da</sup> ed. 1994

Robbins Stephen P, Coulter Mary. Administración. 5ta Ed.1994.

Stoner James A.F, et al. Administración, 6ta ed.

López Piura Julio, Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, 3<sup>era</sup> ed.1998

**ANEXOS**

## **CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES Y PRESIDENTES DE CADA ORGANIZACIÓN**

Nombre de la Organización :

Lugar de ubicación :

Objetivos de la organización :

Fecha de creación :

Breve estructura de la organización

Número de socias y socios que tiene la organización

Misión y visión de la organización

1-¿Cuáles son las políticas de la organización?

2-¿Realizan en tu organización diagnósticos y análisis interno? ¿Quién los hace?

3-¿ En su organización hacen un plan de trabajo?

4-¿Quiénes participan en su elaboración y duración?

5-¿Participa tu organización en alguna coordinación, red o movimiento local, regional o/y nacional?

6- ¿Cuáles son los problemas administrativos mas serios que confrontan?

7- ¿Existe alguna instancia responsable de la formación de los asociados?

8- ¿La organización realiza actividades económicas orientadas a la autosostenibilidad?  
¿Cuáles?

9- ¿Qué hacen con los excedentes: los distribuyen lo ahorran, los invierten, o hacen obras comunitarias?

10- ¿Cuántas personas trabajan en la organización?

- 11- ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta Organización?
- 12- ¿Cuál es su profesión y cuanto tiempo tiene de experiencia Laboral?
- 13- ¿Cuál es la relación que existe entre la dirección y el personal administrativo y los demás trabajadores?
- 14- ¿Cuántas personas trabajan en esta organización ?
- 15- ¿Qué requisitos toman para la selección de personal?
- 16- ¿Quién es el encargado de las finanzas? ¿Cuál es su profesión?
- 17- ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la Organización?
- 18- ¿Existe un manual de funciones en esta organización?
- 19- ¿Cuántas personas forman parte de la junta directiva y como fluye la comunicación?
- 20- ¿Cada cuanto le presentan informes a los socios y socias?
- 21- ¿Realizan asamblea cada cuanto?
- 22- ¿Cada cuanto hacen cambio de junta directiva?
- 23- ¿Cuáles son los requisitos para pertenecer a la junta directiva ?
- 24- ¿Cuántos y cuales son los ONGs que les financian los proyectos?
- 25- ¿Cuántos y cuales son los ONG's que les financian los proyectos?
- 26- ¿Cuáles son las principales actividades que realizan con los proyectos socioeconómicos?
- 27- ¿Con los fondos que reciben para la ejecución de estos proyectos cumplen con sus objetivos y metas?
- 28- ¿Si no cumplieren con estos objetivos o metas que factores cree usted que intervienen?
- 29- ¿Cada cuanto entregan informe de los proyectos?

30- ¿Cuáles son los requisitos legales que les exigen las agencias financieras para aprobarles un proyecto?

31- ¿Cuáles son los logros más importantes alcanzados por tu organización?

32- ¿Cuáles son los principales problemas que padece tu organización?

33- ¿Cuales son las principales cosas que pude aprovechar tu organización en tu comunidad?

34- Desde que usted empezó a laborar en esta Organización ¿Cuántos proyectos se han ejecutado?

35- ¿Quién toma las decisiones en esta organización?

### **CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONTADORES DE CADA ORGANIZACION**

1- ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta organización?

2- ¿Cuál es su profesión?

3- ¿Antes de trabajar en esta área laboró en otra dentro de la organización?

4- ¿Quién es su jefe inmediato?

5- ¿Cuándo se le presentan problemas dentro de su área a quien recurre?

6- ¿Tiene a su cargo algunos subordinados?

7- ¿Tienen caja chica?

8- ¿Realizan arqueos de caja diario?

9- ¿Tienen cuentas de ahorro?

10- ¿Cada cuanto realizan informes financieros?

11- ¿Existe un catálogo de cuentas?

12- ¿ Realizan control de los bienes y equipos de la organización?

13- ¿ Cada cuanto realizan inventario?

14 ¿ Qué tipo de controles tienen implementado?

15 ¿ Qué tipo de registro existe en esta organización?

16- ¿ Qué métodos y técnicas utilizan para administrar los recursos?

17- ¿ Tienen algún sistema contable implementado? ¿Cuál?

18- ¿ Realizan seguimiento y monitoreo de los fondos financiados?

**TABLA NO.2. RECURSOS HUMANOS CON EL QUE CUENTA ACTIVAMENTE EL MOVIMIENTO DE MUJERES PAULA**

**MENDOZA VEGA**

<b>CANTIDAD</b>	<b>CARGO</b>	<b>PROFESIÓN</b>	<b>AREA DE TRABAJO</b>
1	Coordinadora	Egresada de la carrera de Sociología	Directiva ( Presidenta)
1	Capacitadora	Egresada de la carrera de administración	Miembro de la Junta Directiva
1	Contadora	Egresada de la Universidad	Contabilidad del MMPMV
1	Financiera del proyecto clínica	Egresada de la Universidad	Financiera del proyecto Clínica de la mujer
1	Directora de la clínica	Enfermera titulada	Dirección
1	Responsable de Casa Materna	Lic .en Sociología	Proyecto casa materna

1	Promotora de salud	Bachiller	Miembro de la Junta Directiva
1	Conductor	Ing. en Minas	M.M.P.M.V
1	Medico general	Doctor. En Medicina	Medicina General
1	Medico especialista	Especialista en pediatría	Pediatría
1	Enfermera	Auxiliar de enfermería	Enfermería
1	Recepcionista	Cuarto año de Secundaria	Recepción y estadística
1	Promotoras de los derechos de la mujer	Bachiller	Responsable oficina de defensoria
1	Laboratorista	Especialización en laboratorio	Laboratorio
1	Operadora de fotocopidora	Egresada de la Universidad	Proyecto fotocopia y librería
1	Celador	Primaria finalizada	Vigilancia
1	Afanadora	3er año de secundaria	Higiene y salud

**TABLA NO.3. PROYECTOS EJECUTADOS EN EL AÑO 99 /2000 POR EL MMPMV**

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>COMPONENTES EJECUTADOS</b>	<b>ORGANISMO FINANCIERO</b>
Fortalecimiento Organizacional del Movimiento de Mujeres Paula Mendoza Vega	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fortalecimiento Clínica.</li> <li>◆ Fortalecimiento al Movimiento de Mujeres</li> <li>◆ Incidencia</li> </ul>	KEPA/ COOPERACIÓN FINLANDESA
Fortalecimiento Organizacional e Institucional del MMPMV	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Organización</li> <li>◆ Capacitación</li> <li>◆ Incidencia</li> <li>◆ Coordinación /admón.</li> </ul>	OXFAM , GRAN BRETAÑA
Proyecto de fríjol de Apante con mujeres Afiliadas del MMPMV	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fondo de crédito</li> <li>◆ Asistencia Técnica</li> <li>◆ Capacitación</li> <li>◆ Medio Ambiente</li> <li>◆ Monitoreo y seguimiento</li> </ul>	SAVE THE CHILDREN CANADA



**TABLA No.5 PROYECTOS EJECUTADOS POR LA UCA / 99/2000**

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>ORGANISMO FINANCIERO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Financiamiento en especie(Ganado)</li><li>• Fortalecimiento institucional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• OXFAM,G/B</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyecto de granos básicos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Save the Children</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesoría técnica y gestión ambiental</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• DED</li></ul>

**TABLA NO.6. MÉTODOS DE COMUNICACIÓN MÁS USADOS: ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA UCA**

<p>Descendente Entre los niveles De dirección</p>	<p><b><u>Oral</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reuniones</li> <li>◆ Almuerzos y cenas de trabajo</li> <li>◆ Directrices por teléfono</li> <li>◆ Reuniones con personal de asesoría</li> <li>◆ Reuniones de Comités.</li> </ul>	<p><b><u>Escrito</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Descripción de puestos de trabajo</li> <li>◆ Memorándum</li> <li>◆ Informe del grado de avance y planificación</li> <li>◆ Organigrama</li> <li>◆ Cartas de informes de la dirección.</li> </ul>
<p>Descendente a todos los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reuniones mensuales entre personal de área</li> <li>◆ Entrevistas de evaluación</li> <li>◆ Instrucciones de trabajo por parte de la supervisión</li> <li>◆ Visitas a puertas abiertas a las áreas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Carteles</li> <li>◆ Memorándum</li> <li>◆ Hojas de tareas</li> <li>◆ Lista de trabajo</li> <li>◆ Informes Anual</li> </ul>

**Tabla No.7. RECURSOS HUMANOS CON QUE CUENTA UNIÓN DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS (UCA.)**

<b>Cantidad de Personal</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nivel Académico</b>	<b>Área de Trabajo</b>
1 coordinador	Presidente de la Junta Directiva	Agricultor	Dirección
1 Vice Presidente	Miembro de la Junta Directiva	Agricultor	Dirección
1 Secretario	Miembro de la Junta Directiva	Agricultor	Dirección
1 Tesorero	Miembro de la Junta Directiva	Agricultor	Dirección
1 Vocal	Miembro de la Junta Directiva	Agricultor	Dirección
3 Miembros	Junta de Vigilancia	Agricultores	Dirección
1	Gerente General	Técnico Agrónomo	Gerencia
1	Administrador	Contador	Administración
1	Auxiliar de Contabilidad	Bachiller	Contabilidad
1	Técnico de Campo	Técnico agrónomo	Equipo técnico
1	Técnico en capacitación	Técnico zootecnista	Equipo técnico
1	Técnico en dirección de finca	Técnico zootecnista	Equipo técnico
1	Operador de campo	Bachiller	Equipo técnico
1	Secretaria	Bachiller	Secretaria
1	Afanadora	Primaria Aprobada	Higiene
2	C.P.F	Primaria Aprobada	Vigilancia
2	Despachador	Bachiller	Departamento de venta

**TABLA. NO. 9. RECURSOS HUMANOS CON QUE CUENTA ACTIVAMENTE (COOPEMINAS)**

<b>Cantidad de Personal</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nivel Académico</b>	<b>Área de Trabajo</b>
1 coordinador	Presidente de la Junta Directiva	Técnico agrónomo	Dirección
1 Vice Presidente	Miembro de la Junta Directiva	Agricultor	Dirección
1 Secretaria	Miembro de la Junta Directiva	Primaria aprobada	Dirección
1 Tesorero	Miembro de la Junta Directiva	Agricultor	Dirección
1 Vocal	Miembro de la Junta Directiva	Agricultor	Dirección
3 Miembros	Junta de Vigilancia	Agricultores	Dirección
1	Gerente General	Lic. Administración de empresa	Gerencia
1	Contador	Contador Público	Contable
1	Técnico de Campo	Técnico agrónomo	Área técnico
1	Técnico en capacitación	Técnico zootecnista	Área técnico
2	Operario	Bachiller	Agroindustria y comercialización
1	Secretaria	Bachiller	Secretaria
1	Supervisor	Bachiller	Complejo Agroindustrial
1	Despachadora	Bachiller	Tienda minorista
1	Afanadora	Primaria Aprobada	Higiene
3	C.P.F	Primaria Aprobada	Vigilancia de agroindustria y oficina

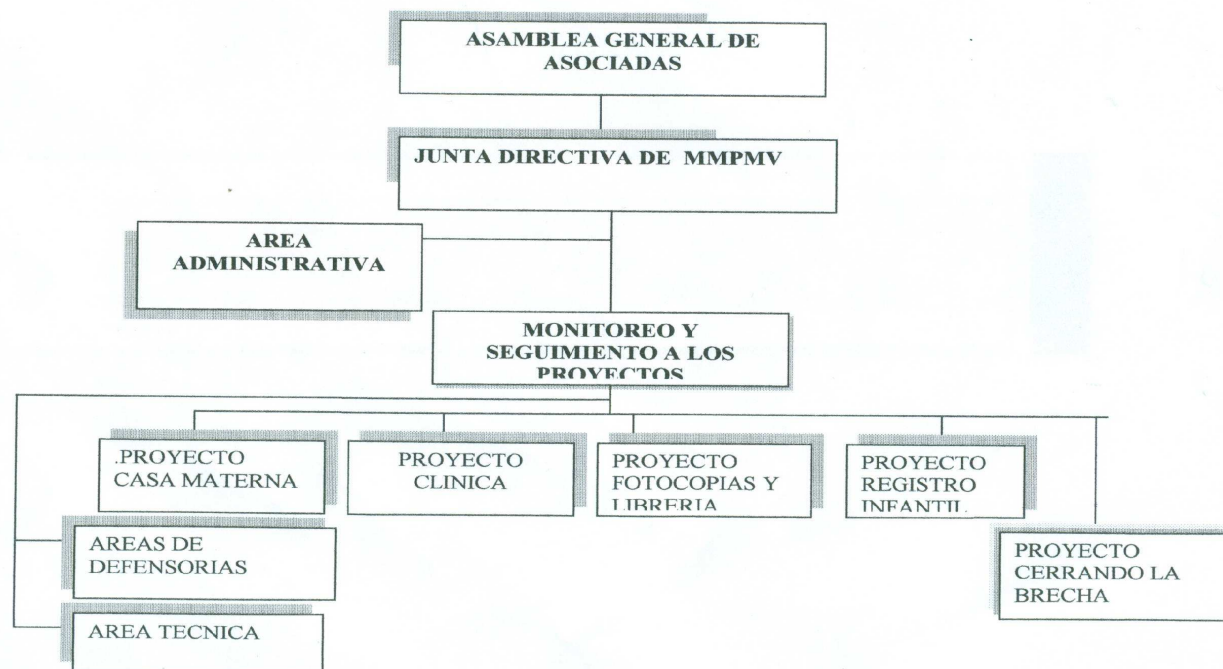
**TABLA NO. 10 .MÉTODOS DE COMUNICACIÓN MÁS USADOS: ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS COOPEMINAS.**

<p>Descendente Entre los niveles  De dirección</p>	<p><b><u>Oral</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reuniones</li> <li>◆ Almuerzos y cenas de trabajo</li> <li>◆ Directrices por teléfono</li> <li>◆ Reuniones con personal de asesoría</li> <li>◆ Reuniones de Comités.</li> </ul>	<p><b><u>Escrito</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Descripción de puestos de trabajo</li> <li>◆ Memorándum</li> <li>◆ Informe del grado de avance y planificación</li> <li>◆ Organigrama</li> <li>◆ Cartas de informes de la dirección.</li> </ul>
<p>Descendente a todos los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reuniones mensuales entre personal de área</li> <li>◆ Entrevistas de evaluación</li> <li>◆ Instrucciones de trabajo por parte de la supervisión</li> <li>◆ Visitas a puertas abiertas a las áreas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Carteles</li> <li>◆ Memorándum</li> <li>◆ Hojas de tareas</li> <li>◆ Lista de trabajo</li> <li>◆ Informes Anual</li> </ul>

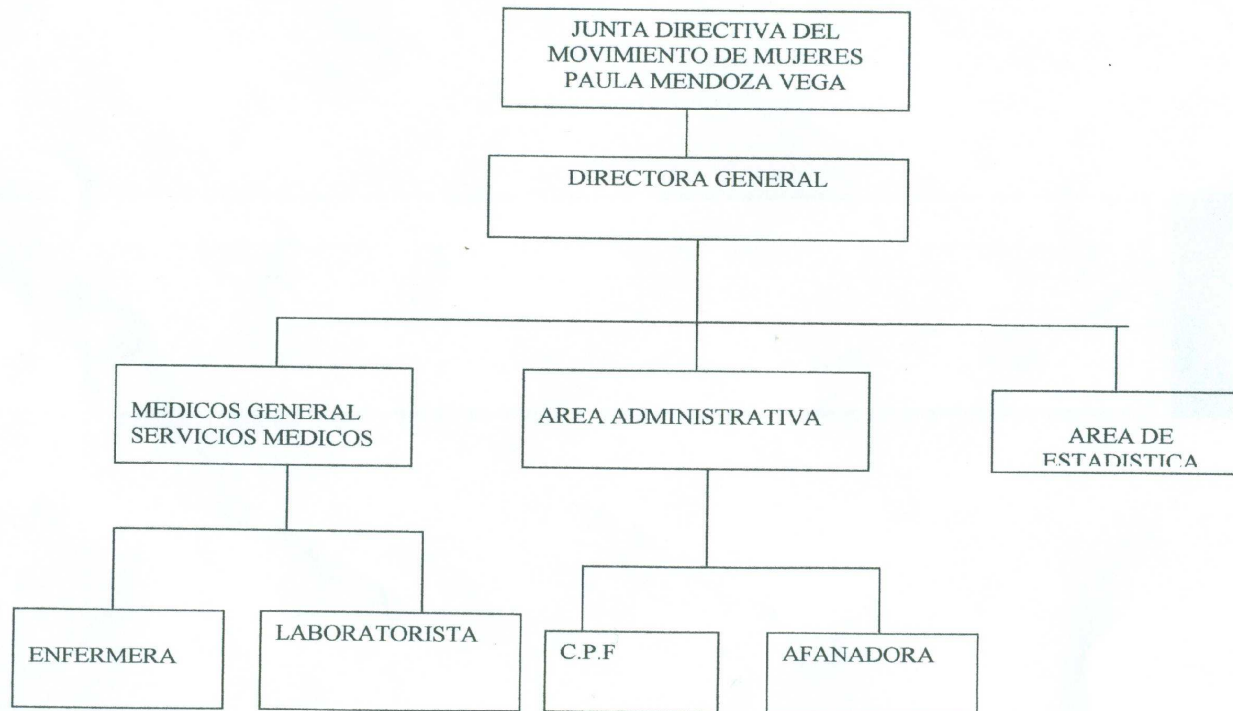
**Tabla No.11. PROYECTOS EJECUTADOS EN EL AÑO 99 /2000(COPEMINAS)**

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>COMPONENTES EJECUTADOS</b>	<b>ORGANISMO FINANCIERO</b>
Proyecto integral, empresarial y organizativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Coordinación y admón.</li> <li>◆ Capacitación cooperativa</li> <li>◆ Organización</li> <li>◆ Empresarial</li> </ul>	OXFAM , GRAN BRETAÑA
Financiamiento para la siembra de granos básicos (Frijol de apante, arroz de secano, la vaquita).	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fondo de crédito</li> <li>◆ Asistencia Técnica</li> <li>◆ Capacitación</li> <li>◆ Medio Ambiente</li> <li>◆ Monitoreo y seguimiento</li> </ul>	<b>SAVE THE CHILDREN CANADA</b>
Reactivación del complejo agroindustrial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reparación y mantenimiento de instalaciones</li> <li>◆ Equipamiento</li> </ul>	Unión Europea

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL MOVIMIENTO DE MUJERES  
"PAULA MENDOZA VEGA"**



**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL PROYECTO CLINICA DE LA MUJER  
MONSERRATH HUERTA.**





# NUMERO DE SOCI@S QUE CONFORMAN LAS ORGANIZACIONES

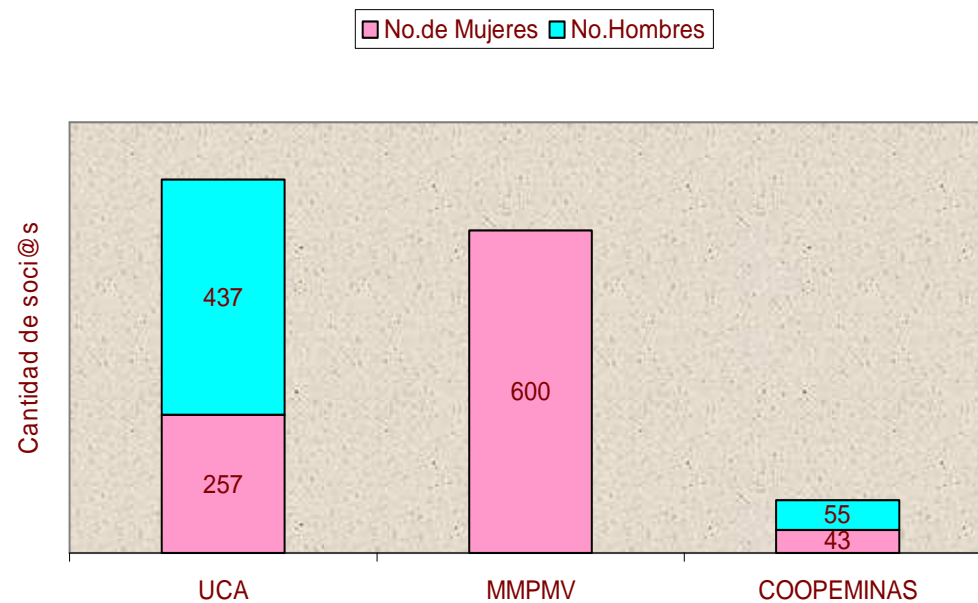
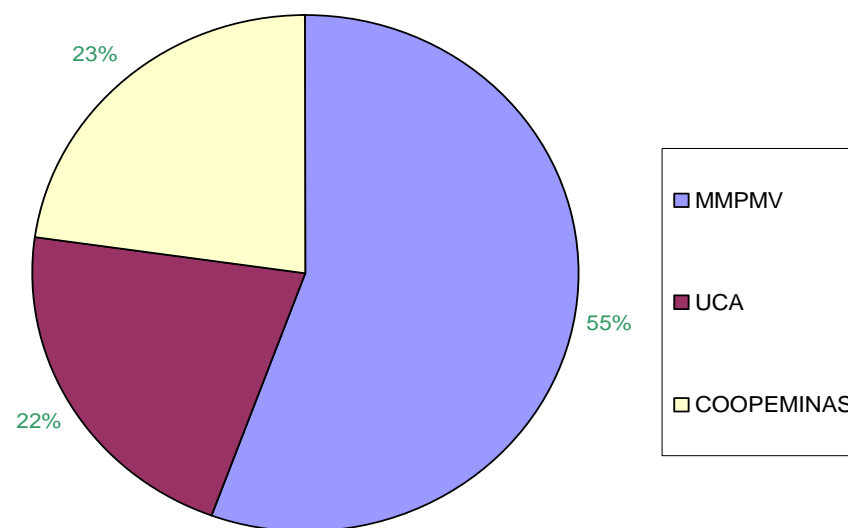


Gráfico No.1 Representa la cantidad total de soci@s que estan organizados a estas organizaciones

**Gráfico No.2 ORGANIZACIONES CON RECURSOS HUMANOS DE  
MAYOR NIVEL ACADEMICO**



### PORCENTAJE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

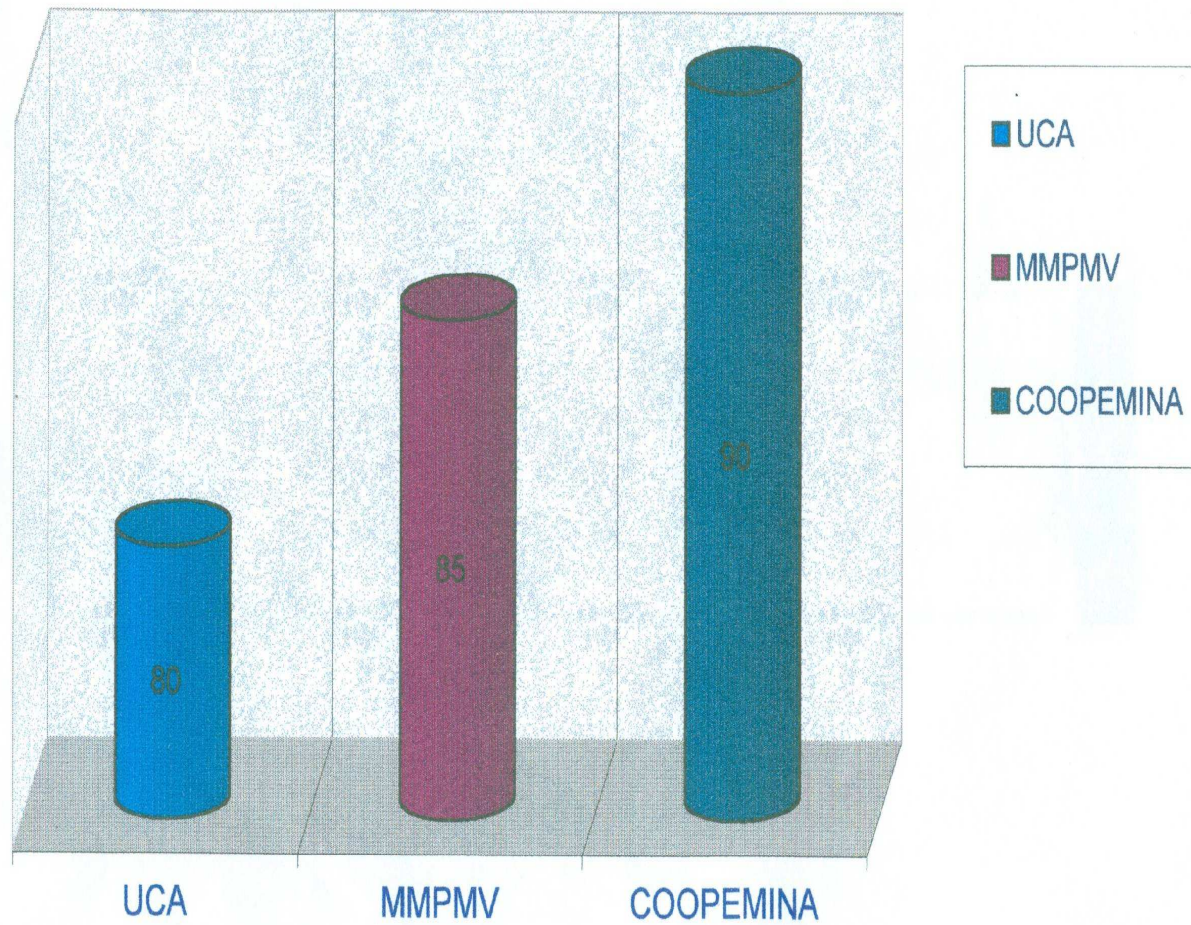
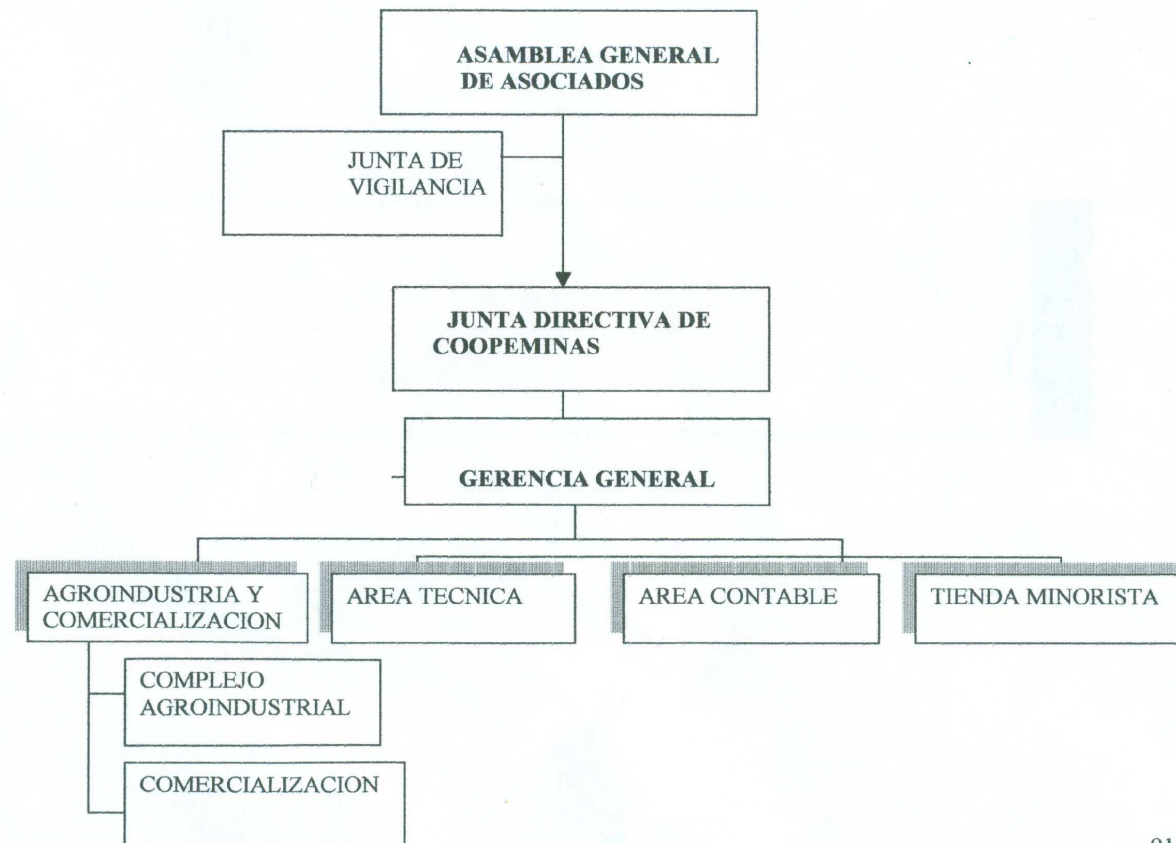


Gráfico #3 Medida de la eficacia y eficiencia de las 3 organizaciones

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES DE  
LAS MINAS (COOPEMINAS R. L).**



## **FORMATO ADMINISTRATIVO DE OXFAM.**

### **DISPOSICIONES GENERALES ADMINISTRATIVAS**

#### **1. Obligaciones Generales**

- 1.1 La contraparte ejecutara el proyecto con todo el cuidado, toda la eficacia y toda la diligencia requeridos de acuerdo con las mejores prácticas en el ámbito en cuestión y de conformidad con el.

#### **2. Obligaciones de Información y presentación de los Informes Técnicos y financieros.**

- 2.1. El informe se estructura de modo que permita una comparación entre los objetivos. Los medios previstos o aplicados. Los resultados previstos y los resultados obtenidos y los elementos del presupuesto del proyecto.
- 2.2 El informe deberá acompañarse de un plan de operaciones para la siguiente fase de ejecución del proyecto.
- 2.3 El informe final incluirá una descripción detallada de las condiciones en las que se ha realizado el proyecto. Las medidas adoptadas para garantizar la visibilidad de la financiación comunitaria. Los elementos que permiten evaluar el impacto del proyecto, así como un calculo final de todos los costos imputable a la financiación comunitaria del proyecto, acompañado de un estado recapitulativo completo de los ingresos y gastos del proyecto y de los pagos recibidos.

### **3.PARTE FINANCIERA**

#### **3.1 Cantidades recibidas en dólares (US\$) y fecha de recepción**

<b>Fecha</b>	<b>Fondos Recibidos en dólares (US\$)</b>
<b>Total</b>	

#### **2. Cambios de dólares (US\$) a córdobas (CS)**

<b>Fecha</b>	<b>Dólares cambiados</b>	<b>Córdobas obtenidos</b>	<b>Tasa de cambio Córdobas / Dólar</b>
<b>Total</b>			

En este cuadro se trata de listar todos los cambios de dólares a córdobas que la contraparte va haciendo durante el periodo de informe.

Es necesario adjuntar los comprobantes de los cambios efectuados.



### 3. Lista detallada de gastos (siguiendo el presupuesto previsto)

Para cada rubro principal, hacer una lista de gastos acorde con las facturas ordenadas por fechas.

Ejemplo: Rubro 02: Terrenos. Construcciones

No. Lista	Fecha factura	Referencia factura	Descripción	Gastado en Córdobas (C\$)	Gastado en Dólares (US)
<b>Total 02</b>					

En este cuadro en la primera columna que dice No. Lista, Rubro 02 es rubro principal y los que están en la lista son los sub - rubros principal 02.

Si una factura se ha pagado en córdobas se debe anotar en la columna gastado en córdobas (C\$). En el caso en que se pague en dólares (US) se escribirá el importe en la columna, que dice gastado en dólares. No es necesario calcular la equivalencia en dólares los pagos en córdobas.

### 4. Cuadro de gastos por rubros.

Este cuadro recoge la información de los listado de cada rubro: son los totales de las columnas gastado en córdobas (C\$) y gastado en dólares (US) y al final una columna con el porcentaje de ejecución conforme cada rubro.

Rubro/ / Actividad	Presupuesto Aprobado	Gastos en córdobas (C\$)	Gastos en dólares (US)	% de Ejecución
<b>Total</b>				

## 5- Resumen del Estado de los Fondos

### 1er. Periodo

	Dólares (US)	Córdobas (CS)
(1) Fondos recibidos durante el periodo	<input type="text"/>	
(2) Dólares cambiados a córdobas	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(3) Gastos en córdobas (CS)		<input type="text"/>
(4) Gastos en dólares (US)	<input type="text"/>	
(5)=(2-3) Saldo en córdobas(CS)		<input type="text"/>
(6)=(1-2-4) Saldo en dólares (US)	<input type="text"/>	
(7) Intereses generados durante el periodo	<input type="text"/>	

### 2do. Periodo

	Dólares (US)	Córdobas (CS)
(8) Fondos recibidos durante el 2do periodo	<input type="text"/>	
(9)=(6-7-8) Disponible en dólares (US)	<input type="text"/>	
(10) Dólares cambiados a córdobas	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(11)=(5--10) Disponible en córdobas (CS)		<input type="text"/>
(12) Gastos en dólares (US)	<input type="text"/>	
(13) Gastos en córdobas (CS)		<input type="text"/>
(14)=(11-13) Saldos en cordobas (CS)		<input type="text"/>
(15)=(9-10-12) Saldos en dólares (US)	<input type="text"/>	
(16) Intereses generados durante el periodo		<input type="text"/>

El disponible se refiere a la suma del saldo pendiente de gastar del periodo anterior mas los nuevos envios recibidos( en el caso de los dólares) o los nuevos cambios a córdobas ( en el caso de córdobas).

SAVE THE CHILDREN - CANADA

ACT-FCV-CN-RAAN

**RESUMEN DE LEGALIZACION DE FONDOS ENTREGADOS**

1- ORGANISMO CONTRAPARTE: \_\_\_\_\_

2- RENDICION # : \_\_\_\_\_ 3- POR UN MONTO DE: \_\_\_\_\_

4- PERIODO DEL INFORME: \_\_\_\_\_

5- FECHA DE PRESTACION DEL INFORME: \_\_\_\_\_

6- Nombre del Proyecto: \_\_\_\_\_

7- Presupuesto Aprobado: \_\_\_\_\_

8- Monto Total Desembolsado hasta la fecha: \_\_\_\_\_

9- Otros Ingresos: \_\_\_\_\_

10- Monto Legalizado hasta la fecha: \_\_\_\_\_

11- Monto a Legalizar en este informe: \_\_\_\_\_

12- Monto Pendiente de Legalizar: \_\_\_\_\_

13- RESUMEN POR CODIGOS Y CONCEPTO DE ESTA LEGALIZACION.

CODIGOS	CONCEPTO	DESEMBOL SADO A LA FECHA	LEGALIZADO ANTES DE ESTE INFORME	LEGALIZADO EN ESTE INFORME	PENDIENTE DE LEGALIZAR
	Otros Ingresos				
	TOTALES				

NOTA: A este cuadro se le adjuntan las facturas/soporte agrupadas (engrapadas y sumadas) por conceptos.

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

FAVOR FIRMAR Y SELLAR

Save the Children-Canadá  
Colonia Centroamérica casa E-382  
Teléfonos: 2700013 - 2705350 fax # 2784950  
Email: sccnica@ibw.com.ni.



Plan Estratégico Territorial	Periodo del Informe:
del Departam4ento de:	Trimestre No.
Agencia de Coordinación Territorial:	

## SITUACION DE LA CARTERA CREDITICIA

Cuadro No. 1: INFORMACION GENERAL

**CARTERA DE CREDITO**

A 1	Monto total de créditos desembolsados en el periodo C\$	
A 2	Número total de créditos desembolsado en el periodo	
A 3	Número de créditos activos ( final del periodo)	
A 4	Saldo de Cartera Activa (final del periodo) C\$	
A 5	Saldo de Cartera en Mora (final del periodo) C\$	
A 6	Saldo de cartera con Riesgo (final del periodo)C\$	
A 7	Monto total de créditos pérdida del periodo C\$	
A 8	Monto Promedio otorgado por crédito C\$	
A 9	Plazo promedio por crédito activo (meses)	
A 10	Número de presentarios	
	Porcentaje Hombres	
	Porcentaje Mujeres	

Cuadro No. 2: CARTERA AFECTADA

	RANGO DE ANTIGUEDAD	CARTERA AFECTADA	MONTO CUOTAS VENCIDAS C\$	No.DE CREDITOS VENCIDOS
A 11	De 1 a 30 días			
A 12	De 31 a 60 días			
A 13	De 61 a 90 días			
A 14	De 91 a 180 días			
A 15	De 181 a 360 días			
A 16	Más de 360 días			
A 17	<b>TOTAL</b>	(A)	(B)	(C)

Cuadro No.3: DISTRIBUCION CARTERA POR ACTIVIDAD

ACTIVIDAD	TOTAL USUARIOS	% TOTAL	MUJERES	% MUJERES	MONTO	% MONTO
Agricola						
Comercio						
Ganaderia						
Vivienda						
Pequeña Industria						
Personales						
<b>TOTAL</b>						

ACT-FCV-CN-RAAN

Plan Estrategico Territorial  
De la Región Autónoma del Atlántico Norte.  
Agencia de coordinación Territorial: Save the Children Canadá

**EJECUCION FINANCIERA POR PROYECTO Y AREA DE ATENCION**  
**( Monto en Córdobas)**

AREA DE ATENCION: VIVIENDA

CONCEPTO	Monto Aprobado	Monto Desembolsado	Monto Ejecutado	Monto Pendiente a Ejecutar
Proyecto:				
Fondos Reembolsables (FR)				
Fondos Reembolsables (FR)				
Asistencia Técnica				
Capacitación				
Medio Ambiente				
Manejo UEL				
Totales				

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

**INSTRUCTIVO FORAMTO No. 6**

proyecto: Identifica al proyecto aprobado.

Monto aprobado: Corresponde al monto asignado en el convenio de la Cooperativa ACT/UEL..

Monto Desembolsado: Corresponde al monto desembolsado a la UEL por la ACT.

Monto Ejecutado: monto ejecutado por la UEL.

Monto Pendiente a Ejecutar: Monto pendiente de ejecutar.

ACT-FCV-CN-RAAN

Plan Estrategico Territorial  
De la Región Autónoma del Atlántico Norte.  
Agencia de coordinación Territorial: Save the Children Canadá

Período del informe: \_\_\_\_\_  
trimestre No: \_\_\_\_\_

**EJECUCION FINANCIERA POR PROYECTO Y AREA DE ATENCION**  
( Monto en Córdoba)

AREA DE ATENCION: AGUA Y SANEAMIENTO

CONCEPTO	Monto Aprobado	Monto Desembolsado	Monto Ejecutado	Monto Pendiente a Ejecutar
Proyecto:				
Fondos Reembolsables (FR)				
Fondos Reembolsables (FR)				
Asistencia Técnica				
Capacitación				
Medio Ambiente				
Manejo UEL				
Totales				

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

**INSTRUCTIVO FORAMTO No. 6**

proyecto: Identifica al proyecto aprobado.

Monto aprobado: Corresponde al monto asignado en el convenio de la Cooperativa ACT/UEL..

Monto Desembolsado: Corresponde al monto desembolsado a la UEL por la ACT.

Monto Ejecutado: monto ejecutado por la UEL.

Monto Pendiente a Ejecutar: Monto pendiente de ejecutar.



ACT-FCV-CN-RAAN

Plan Estratégico Territorial  
De la Región Autónoma del Atlántico Norte.  
Agencia de coordinación Territorial: Save the Children Canadá

Período del informe: \_\_\_\_\_  
trimestre No: \_\_\_\_\_

**EJECUCION FINANCIERA POR PROYECTO Y AREA DE ATENCION**  
( Monto en Córdobas)

AREA DE ATENCION: ACTIVIDAD ECONOMICA

CONCEPTO	Monto Aprobado	Monto Desembolsado	Monto Ejecutado	Monto Pendiente a Ejecutar
Proyecto:				
Fondos Reembolsables (FR)				
Fondos no Reembolsables (FNR)				
Asistencia Técnica				
Capacitación				
Medio Ambiente				
Manejo UEL				
Totales				

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

INSTRUCTIVO FORAMTO No. 6

proyecto: Identifica al proyecto aprobado.

Monto aprobado: Corresponde al monto asignado en el convenio de la Cooperativa ACT/UEL..

Monto Desembolsado: Corresponde al monto desembolsado a la UEL por la ACT.

Monto Ejecutado: monto ejecutado por la UEL.

Monto Pendiente a Ejecutar: Monto pendiente de ejecutar.

ACT-FCV-CN-RAAN

Plan Estratégico Territorial  
De la Región Autónoma Atlántico Norte.  
Agencia de Coordinación Territorial: Save the Children - Canadá

Período del Informe: \_\_\_\_\_  
Trimestre No. \_\_\_\_\_

**RESUMEN EJECUCION FINANCIERA DE LA CONTRIBUCION PARA PROGRAMAS Y PROYECTOS**  
(Montos en Córdobas)

AREA DE ATENCION	MONTO DESEMBOLSADO A LA UEL			MONTO EJECUTADO POR LA UEL			PENDIENTE DE EJECUTAR
	PERIODO ANTERIOR	ESTE PERIODO	ACUMULADO	PERIODO ANTERIOR	ESTE PERIODO	ACUMULADO	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Actividad Económica							
Vivienda							
Agua y Saneamiento							
Totales							

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

**INSTRUCTIVO FORMATO No.5**

Columna (1) Area prioritaria del PET.

Columna (2) Acumulado de los fondos desembolsado a las UEL, ante del período objeto del informe.

Columna (3) Monto desembolsado a las UEL, durante el período del informe.

Columna (4) Monto acumulado desembolsado a las UEL, ala fecha del informe  $(4)=(2)+(3)$ .

Columna (5) Monto ejecutado y justificado por las UEL hasta el informe anterior.

Columna (6) Monto ejecutado y justificado por las UEL, durante el periodo del informe.

Columna (7) Monto acumulado ejecutado por las UEL, a la fecha del informe  $(7)=(5)+(6)$ .

Columna (8) Monto pendiente de ejecutar por las UEL  $(8)=(4)-(7)$ .

**SAVE THE CHILDREN CANADA**  
**FORMATO No. 2**

**ACT-FCV-CN-RAAN**

Plan Estratégico Territorial  
 De la Región Autónoma Atlántico Norte.  
 Agencia de Coordinación Territorial: Save the Children - Canadá

Periodo del Informe: \_\_\_\_\_  
 Trimestre No. \_\_\_\_\_

**FECHA DE AVANCE TRIMESTRAL DE RESULTADOS DEL PROYECTO**

Código  
 Nombre del proyecto  
 UEL:

Area de Atención:  
 Monto Aprobado:  
 Fondos Reembolsables (FR)  
 Fondos no Reembolsables (FNR)

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)
Resultados	Indicadores	Línea de Base	Meta Final	meta Acum.	Meta planific.	Meta real	Avance	Variaciones	Causa de las	Medidas
				período anterior	período	período	Acumulado	en el período	Vacaciones	correctivas
Final del proyecto										
Resultados parciales										
·1										
·2										
·3										

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_