

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

RECINTO LAS MINAS

**ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE
LAS TRES PRINCIPALES INSTITUCIONES ESTATALES DEL
MUNICIPIO DE SIUNA - RAAN
PERIODO 1999 - 2000.**

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN RECURSOS NATURALES Y
DESARROLLO SOSTENIBLE.**

Tutor: Lic. Aura María Gonzáles

Autoras: Bra. Eveling Quino Ramírez
Bra. María Centeno Hernández

Siuna, Octubre de 2001

El fruto de este esfuerzo lo dedico especialmente a mis padres Francisco Quino Arguello e Isidra Ramírez Ortega por haberme dado la vida, por su lucha y por su apoyo incondicional moral y económico. Por desear tanto como yo el logro de esta meta.

También hago especial dedicación y amor a mi hijo Larry Lissandro Quino y mi sobrino Juan Carlos Quino para que esto sea ejemplo en un futuro, y luchen por una superación intelectual sin olvidar que depende de un Ser que Siempre esta con todos los que le aman “Dios”.

Sea también este trabajo un orgullo para toda mi familia y mis amistades que siempre han estado conmigo en lo prospero y lo adverso y que contribuyeron a que lograra mi meta de profesionalizarme.

Br. Eveling Quino Ramírez.

Dedico este arduo trabajo monográfico a mis padres por haberme dado la vida y por su apoyo tanto moral como económico en el transcurso de mis estudios. En especial a mi madre, que supo encaminarme por la senda correcta y por sus innumerables sacrificios que pasó para que llegara este momento.

También se la dedico con todo amor a mis hermanos José Luis, Jairo Noel y Jessica para que este esfuerzo les sirva como un modelo a imitar y que en el futuro ellos también logren ser profesionales y puedan valerse por si mismo.

Se la dedico también a toda mi familia y a mis amistades mas cercanas que de una u otra manera contribuyeron con mi formación profesional.

Br. María Centeno Hernández.

*** AGRADECIMIENTO ***

Nuestro más sincero agradecimiento

A Dios

Por darlos la vida, la chispa divina del conocimiento, sabiduría y la oportunidad de saber y poder hacer nuestro trabajo final.

A nuestros padres

Por habernos conducido por el camino hacia nuestra superación intelectual, por su comprensión por las faltas en nuestro hogar, a nuestros demás familiares por su apoyo incondicional.

A la URACCAN y sus fundadores

Por ver la necesidad de profesionalizar recursos humanos de la región.

A todos nuestros maestros

Que contribuyeron en nuestra educación desde la primaria hasta la formación profesional, especialmente a nuestras profesoras Lic. Aydalina Balladares B, Lic. Aura María Gonzáles y Lic. Adriana Toledo por brindarnos su apoyo en la elaboración de dicho trabajo.

A todo el personal del Ministerio de Salud, Alcaldía Municipal y Ministerio de Educación, cultura y deporte

Por habernos proporcionado información necesaria para elaborar dicho estudio, y a todas las personas que contribuyeron de manera directa e indirectamente con opiniones u otros aportes para la realización de este trabajo monográfico.

¡INFINITA GRACIAS A TODOS!

INDICE GENERAL

RESUMEN

I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.2 JUSTIFICACION	8
II. OBJETIVOS.....	9
III. MARCO TEORICO.....	10
IV. DISEÑO METODOLOGICO.....	20
VII. DISCUSIÓN Y RESULTADOS	23
V. CONCLUSIONES.....	34
VI. RECOMENDACIONES.....	37
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	40
VIII. ANEXOS.....	43

INDICE DE ANEXOS

Anexo # 1. Cuestionario dirigido a directores (MINSA, MECD Y ALCALDÍA)

Anexo # 2. Cuestionario dirigido a administradores (MINSA, MECD Y MINSA)

Anexo #3 Cuestionario dirigido a trabajadores de otras áreas (MINSA, MECD Y ALCALDÍA)

Anexo # 4. Cuestionario dirigido a usuarios del servicio que brinda la ALCALDÍA.

Anexo # 5 Cuestionario dirigido a usuarios del servicio que brinda el MECD.

Anexo # 6. Cuestionario dirigido a usuarios del servicio que brinda el MINSA.

Anexo # 7. Resultado de encuestas dirigido a trabajadores de la ALCALDÍA, MINSA Y MECD.

Anexo # 8. Resultado de encuestas dirigidas a usuarios del servicio que brinda la ALCALDÍA, MINSA Y MECD.

Anexo # 9. Cuadro de personal capacitado de las tres instituciones estudiadas.

Anexo # 10. Organigrama de la ALCALDÍA.

Anexo # 11. Organigrama del Ministerio de Salud.

Anexo # 12. Organigrama del Ministerio de Educación

RESUMEN

El presente documento es una investigación titulada Análisis del Funcionamiento del Sistema Administrativo de las tres principales Instituciones Estatales del Municipio de Siuna en el período de 1999 – 2000. Las Instituciones estudiadas fueron Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Ministerio de Salud y Alcaldía Municipal de Siuna. Este estudio aborda aspectos de Planificación, Organización, Dirección y Control. La Planificación aborda los siguientes parámetros: Metas u objetivos, Fondos de Subsistencia, elaboración de planes y periodos de planificación. La Organización encierra: Estructura orgánica, número de personal, profesión, nivel académico y experiencias. La dirección abarca la capacitación administrativa, selección de personal, coordinación interinstitucional y comunicación. El control encierra: tecnología y equipos, existencia de registro, estado de resultado y balances generales.

El estudio se realizó de manera directa e indirecta en estas instituciones de servicios, con el propósito de conocer y valorar el Sistema Administrativo de cada una de las instituciones, a la vez determinar el grado de aceptación de su servicio de parte de la población Siuneña, identificando las condiciones socio económicas que éstas atraviesan en el desempeño de sus actividades.

Durante estas dos décadas ha existido un factor que ha influido enormemente en el mal funcionamiento de los recursos y esto corresponde a la deficiencia administrativa que existe en estas instituciones, ya que las personas encargadas de los puestos o cargos superiores de las mismas no tienen la capacidad intelectual como es debido para el desempeño de estos cargo; si no que se ha venido trabajando con un personal empírico y que han sido seleccionados por afinidad política sin tomar en cuenta la capacidad de desempeño en el trabajo que va a realizar principalmente un cargo tan delicado como la dirección y la administración de cualquier entidad lucrativa y no lucrativa.

Otro factor que ha influido enormemente en que estas instituciones no brinden los servicios adecuados a la población, a sido el poco apoyo por parte del gobierno, ya que éste aporta recursos económicos que no son suficientes para solventar y dar respuesta a los problemas del municipio, además la remuneración salarial de los trabajadores no compensa el trabajo que ellos desempeñan.

En caso de la Alcaldía Municipal se goza de autonomía, pero esta sujeta a lineamientos y leyes dictadas por la Contraloría General de la República y a la vez a la ley de Municipio, están divididos por áreas de trabajo, cabe señalar que existe una Unidad Técnica Municipal (UTM) que es la encargada de la formulación y ejecución de proyectos. Las personas encargadas de brindar los servicios son bachilleres con experiencia, además estos no reciben capacitaciones como es debido y no motivan al personal, y la población aduce que no brindan buen servicio, ya que no se ve el destino que toman los impuestos comerciales porque se carece empezando de agua potable, etc. Además el personal maltrata a la población de forma verbal y con actos de malos gestos cuando solicitan algún servicio.

El Ministerio de Salud es una institución de servicio no lucrativa gubernamental y por naturaleza le corresponde asegurar la salud a la población. Es la institución mas demandada en servicio y es donde el personal da mas maltrato a sus usuarios desde actos, expresiones verbales y negación de servicios. Por carencia de presupuesto no cumplen con todas sus actividades programadas. Es indispensable que esta institución esté totalmente equipada en recursos humanos capacitados y materiales para dar respuestas a las necesidades. También en el área administrativa se ha venido trabajando con un personal empírico que han sido seleccionados por afinidad política sin tomar en cuenta la capacidad de desempeño en el trabajo que va a realizar. Se trabaja en su mayoría con médicos generales, enfermeras empíricas y auxiliares, debido a que los profesionales y especialistas no son bien remunerados y el estado no toman en cuenta la situación económica y social que se ha vivido y que actualmente se vive por la ubicación de la zona que es alejada del Pacífico por lo que las condiciones de vida cada vez son peores.

También los jefes, administradores y encargados en estas zonas no le han aplicado a los fondos existentes una administración correcta, ya que algunos funcionarios al mando de estas instituciones no son del Municipio como es el caso de director del Ministerio de Salud y no han sido concientes en el uso y manejo de los bienes, lo cual conlleva a un atraso poblacional afectando directamente al sector mas pobre de nuestro Municipio.

El Ministerio de Educación es una entidad del estado, cuyo objetivo principal es asegurar la educación a la población para disminuir el alto índice de analfabetismo, su sostenibilidad económica depende del gobierno, pero con este escaso presupuesto no solventan todas las actividades programadas. Esta institución a pesar de tener limitantes brinda un buen servicio, de las tres Instituciones según estudio realizado a los usuarios esta es la que brinda mejor trato y servicio, además tiene a todo el personal capacitado y es donde existe el mayor grado de descentralización interinstitucional en toma de decisiones y en planeación.

I. INTRODUCCIÓN

Siuna se constituye Municipio en el año 1969 por el poder Legislativo, Administrativamente pertenece a la Región Autónoma Atlántico Norte (R.A.A.N.) y está ubicado al suroeste de la RAAN. A una distancia de 334 Kms. de la Ciudad de Managua cuenta con una extensión territorial de 6,200 Km², dividido en 16 barrios urbanos y 136 comunidades rurales y con una población de 68,889 habitantes donde encontramos diferentes etnias tales como Sumos, Miskitos, Creoles y Mestizos en su mayoría. Este Municipio ha sido uno de los sectores mas afectados económico y socialmente del País debido a que los Gobiernos tanto presentes como pasados, no han mostrado ningún interés en pro del Desarrollo Socio-económico del Municipio, actualmente Siuna se desenvuelve entre la pobreza, la miseria y el desempleo.

El presente documento ha sido elaborado con la finalidad de analizar el funcionamiento del sistema Administrativo de las principales Instituciones del Estado Ministerio de Salud, Ministerio de Educación y Alcaldía Municipal durante el período de 1999 - 2000. Refleja actividades fundamentales que deben tomar en cuenta toda empresa u Organismos no Gubernamentales, dentro de la administración de los recursos disponibles ya sean materiales o humanos para dar respuesta a las necesidades que demanda la población y que conduzcan al desarrollo económico y social, más aún cuando se trata de una sociedad en Subdesarrollo, con una economía desfavorable y con repercusiones; como son: El crecimiento demográfico, la explotación irracional de los recursos, el incremento de la pobreza y el avance tecnológico a las puertas.

A través del conocimiento y valoración de los sistemas y el grado de aceptación que tiene la población por cada una de las instituciones, en los diferentes componentes que contempla la administración como guía de análisis, para brindar aportes o sugerencias que conlleve a una mejor Administración en su estructura y ámbito para cada institución, ya que esta juega un papel fundamental como ente regulador de organismos, estructuras, personas y recursos que enfrentan problemas de organización.

1.1 ANTECEDENTES

En lo que respecta a la **Alcaldía Municipal** a partir del 19 de Julio del 1979 se asume una nueva modalidad de Gobierno en Nicaragua y por ende en el Municipio. La llegada del Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN) al poder a través de las armas lleva consigo un cambio en la Alcaldía Municipal, a partir de esta fecha se forma en el Municipio una Junta de Reconstrucción Municipal integrada por tres personas notables o que tuvieron relación directa o indirecta con el partido, en donde estos tomaban decisiones en colectivo y sus decisiones a la vez se sujetaban a la Junta de Reconstrucción Nacional por medio de un plan de arbitrio, sus actividades como Institución se realizaban en unidad con la Empresa Minera por ser esta poseedora de medios que la alcaldía carecía por ejemplo: camiones para recolectar la basura, si se necesitaba reparar las calles; los superiores de la alcaldía solo se lo hacían saber al Jefe de la empresa Minera y ellos las mandaban a reparar, esto no era mas que una pequeña contribución por el recurso que explotaban, además la empresa Minera se encargaba de abastecer de agua potable y energía eléctrica al pueblo.

Desde ese entonces la Alcaldía estuvo estructurada por un administrador, una registradora civil, una recaudadora de impuesto y una persona en servicios municipales.

Durante este período se crean obras como un rastro y algunas vías de acceso a las comunidades aledañas al Municipio.

En 1980 – 1983 la situación productiva creció mas que en el tiempo de Somoza por medio de la concentración de Cooperativas, a medida que se profundiza la guerra, la producción vino bajando, ya que el productor a pesar de tener mejores políticas de mercado solo producía para sobrevivir.

En 1985 se crea una modalidad de delegado de Gobierno el cual se nombró a una persona de oficio que era representante de Gobierno para realizar funciones como alcalde

durante dos años. Esta estructura se maneja hasta el año 1987, a partir de aquí se nombra un Alcalde de oficio, que no fue electo por el voto popular, sino que fue delegado por la Sra. Mirna Cunnigan miembro activo de la Asamblea Nacional y además era Costeña y su influencia le permitía delegar a una persona honorable y con capacidad del cargo por lo que nombra como Alcalde de oficio al señor Adrián Puerta Chavarría, en esta fecha se establece una acción concreta del Alcalde, se empieza a tomar en cuenta la ley de autonomía y la reglamentación de la ley de Municipios, dentro de esta estructura no existía consejo Municipal, solamente se eligieron a personas notables del pueblo para que apoyaran, y es aquí cuando se crea una secretaría económica encargada de monitorear el quehacer institucional de las Instituciones Estatales para ver si los servicios que estaban brindando las Instituciones marchaban bien, estos elaboraban un consolidado mensual y lo remitían a Managua. Durante esta fecha se inicia un proceso de distribución de la alimentación por barrios debido a que la economía había decrecido y el Gobierno tenía como meta que toda la población tuviera alcance de los productos básicos alimenticios hasta en los últimos rincones de Nicaragua.

ENABAS era parte del equipo interinstitucional donde las Instituciones se agrupaban por sector, de acuerdo a los paquetes el Alcalde se reunía con estas instituciones para regular los expendios de comidas.

Durante 1987 la Alcaldía ya recibía apoyo de tres Organismos no Gubernamentales (OXFAM Inglaterra, Consejería de Proyectos y ACNUR).

En 1988 se crea el Mercado Municipal y se reconstruye el Cine, en este período la Alcaldía fue prácticamente el eje económico en infraestructura, política y social.

En el año 1991 con las elecciones de Doña Violeta Barrios, se realiza un cambio de Alcalde, elegido por afinidad política (Sr. Remigio Hernández).

Hasta hoy en día se ha venido trabajando con una estructura de acuerdo a lo que el Gobierno central autoriza y se han abierto nuevos lineamientos como extensiones de alcaldías pequeñas en las Comunidades con el objetivo de dar cobertura en todo el Municipio demandante, además se crea una Unidad Técnica Municipal la cual se encarga de velar por los proyectos del Municipio.

El Ministerio de Salud (MINSA) anterior al triunfo de la Revolución Popular Sandinista estaba en manos de la Empresa Minera que explotaba recursos mineros en el Municipio. A partir de los años 80 después del triunfo de la Revolución el Centro de Salud Municipal pasa a manos del estado mostrando esta prioridad por dicha institución estando a cargo del Dr. Germán Vega Zúñiga para esta fecha se formó un sistema único de salud con el objetivo de mejorar la atención y unificar el trabajo. La atención a los pacientes o población hasta el año 1982 la población la considera muy buena, por la calidad, humanismo y abnegación para prestar el servicio fue notorio por toda la población por que había buenos medicamentos y Médicos. Administrativamente se formó la regional de salud estructurada por un director, la administración con sus respectivas funciones (Recursos Humanos, Almacén de Medicinas, Epidemiología, Alimentación y Contabilidad), todas las oficinas de estas áreas estaban localizadas dentro de la zona, posteriormente se formó una bodega de medicamento designada para distribuir medicamento en las tres minas. Los trabajadores encargados de la administración eran capacitados en Managua, los salarios eran altos y recibidos a tiempo.

Se realizaban campañas de vacunación puntuales para erradicar las enfermedades que más atacaban a la población contando con el apoyo de todo el pueblo; para lo cual se formaron brigadas de salud en cada uno de los barrios, se contó con el apoyo de médicos cubanos para atender las diferentes áreas de influencias, luego hubieron cambios cuando se regionalizó el país y quedó solamente una cabecera que se trasladó a Puerto Cabezas. Esto vino a dificultar las gestiones lo cual resultó un grave problema y la calidad de los servicios vino decayendo de gobierno en gobierno hasta llegar a una

situación sumamente crítica para la población especialmente para los pobres, ya que el hospital empezó a desabastecerse en medicamentos, en recursos humanos y otros.

Durante estas dos décadas ha habido un factor que ha influido enormemente en el mal funcionamiento de los recursos y esto corresponde a la deficiencia administrativa que existe en estas instituciones, ya que las personas encargadas de los puestos o cargos superiores de las mismas no tienen la capacidad intelectual, para el desempeño de estos cargo.

Todo esto ha repercutido en gran medida en el desarrollo socio económico del Municipio por lo que no ha tenido el avance esperado.

Desde el año 1979, en el Ministerio de Educación se implementó un modelo de educación para el cambio social, impulsado por la Revolución Popular Sandinista (1979 - 1989) se centró en expandir, mejorar y transformar la educación y el medio social, no obstante el excesivo crecimiento de la demanda educativa, tensionó fuertemente la oferta, los recursos, infraestructura física y didáctica del sistema. En ese entonces la administración de esta Institución estaba a cargo de tres directores de circuitos de los cuales uno de ellos atendía la zona Urbana y los otros dos la zona Rural, también en el año 1980 se creó una unidad técnica pedagógica que tenía como función supervisar y apoyar a los maestros, también habían técnicos para el área Urbana y Rural, se implementó para el 1º nivel de enseñanza el método fono analítico sintético (un nuevo método de enseñanza para tratar de abolir el sistema tradicional silábico).

Una nueva estructura y Organización del sistema educativo se instauró llevándose a cabo un proceso de transformación curricular centrado en la revisión y elaboración de planes, programas, textos y guías para todos los niveles educativos. A su vez se elaboró y puso en práctica la concepción de la educación popular realizándose experiencias innovadoras en la concepción, contenidos y métodos particularmente en la educación fundamental. Este proceso fue acompañado de cambios importantes en la participación, organización y gestión de todos los actores.

Los salarios de los maestros lo recibían por medio de una agencia fiscal. Esta capacidad de cambio e innovación se tradujo en hechos de gran significación histórica para la educación del país, tales como: La cruzada Nacional de Alfabetización (1980) y la consulta Nacional para la definición de los “Fines, principios y objetivos de la Nueva Educación (1981).

Una nueva estructura y organización del sistema educativo se instauró llevándose a cabo un proceso de transformación curricular, centrada en la revisión y elaboración de planes, programas, textos y guías para todos los niveles educativos. A su vez se elaboró y puso en práctica la concepción de la educación popular realizándose experiencias innovadoras en la concepción, contenidos y métodos, particularmente en la educación. Este proceso fue acompañado de cambios importantes en la participación, organización y la gestión de todos los actores.

En el año 1990 con el triunfo electoral de la Unión Nacional Opositora, dió inicio a un nuevo estilo político, económico y social en medio de un proceso de transición complejo hacia una economía abierta de libre mercado, la paz, la democracia y la integración internacional.

En el terreno educativo pueden diferenciarse dos etapas: la eliminación y purificación (1990 – 1991) de la herencia precedente que presentó fuertes tensiones entre el arraigo de lo anterior y la implantación de lo nuevo y la de construcción e implementación del propio modelo educativo (1992 – 1997) para la modernización neoliberal.

Los nuevos lineamientos del Ministerio de Educación, dados a conocer a fines de Junio de 1990, constituyeron a delinear las políticas y estrategias educativas de cara a construir el nuevo modelo de educación.

En 1992 el Ministerio de Educación establece las estrategias de desarrollo educativo dirigidos a mejorar los índices de calidad de la educación primaria, lo que superará la baja calidad en la formación docente y por ende mejorara el aprendizaje del alumno.

El proyecto “Sistema de Mejoramiento de la Calidad de Educación (SIMEN) iniciado en 1992 y financiado por UNESCO contribuyó a mejorar la calidad de la educación en docentes y alumnos. En Junio de 1992 se aprueba con alguna timidez e inseguridad la política de transformación curricular, esta presentaba una visión moderna del modelo educativo centrándose especialmente en los sujetos y en su aprendizaje.

En 1994 se da la transformación de planes y programas de 1º y 2º grado de educación primaria y 1º y 2º año de formación docente. En 1995 se da la aplicación y validación de los planes y programas transformados. En 1996 se llevó a cabo la generalización de planes y programas de 1º y 2º grado validado.

En el año 1998 –1999 se da la autonomía escolar con el objetivo facilitar el pago de salarios a maestros de todas las escuelas, pero esto no se dió en las escuelas de Primaria solo en la Secundaria, debido a la cantidad excesiva de escuelas de Primaria. También la Sede Central del MECD orienta que se debía de ampliar la cantidad de estudiantes por maestro, situación que no se dió por realizar un posterior análisis de que el aprendizaje iba a decaer, por que los alumnos no iban a ser atendidos por los maestros como se debe.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En el Municipio de Siuna no se ha realizado ningún estudio de este tipo que permita conocer los procesos administrativos de las tres instituciones que reciben recursos asignados por el gobierno (MINSA, ALCALDÍA y MECD); por tal motivo no se había logrado detectar cual es el grado de satisfacción que tiene la población al recibir estos servicios.

El estudio pretende conocer el funcionamiento del sistema administrativo que implementan las tres principales Instituciones Estatales del Municipio, las cuales están encargadas de brindar los servicios básicos que amerita el ser humano según la ley constitucional. El propósito del estudio es incidir directa e indirectamente, brindando aportes y sugerencias que contribuirán a mejorar las formas de administración que utilizan cada una de estas instituciones antes mencionadas, buscando el mejoramiento y el desarrollo de sus actividades para que cumplan con sus metas.

También establecer ideas para lograr que la propia administración promueva cambios en el mejoramiento de los servicios que brinde cada Institución, por medio de aumentar la capacidad intelectual y técnico con personal capacitado y buscar la manera de darles uso racional a los recursos disponibles o que les asigne el Gobierno para dar respuestas a las necesidades fundamentales y básicas como son: Salud, Educación y servicios Municipales entre estos agua potable, limpieza y mantenimiento vial que demanda la población, logrando así erradicar un poco los factores que impiden el desarrollo de nuestro Municipio, por medio de sugerencias o recomendaciones se tratará de incidir en las autoridades superiores en lo que respecta a toma de decisiones como punto de partida para obtener nuevas mejoras en los programas o actividades que deben cumplir como Organización para brindar servicios de mayor calidad y elevar el nivel de aceptación de la población.

II. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- **Analizar el funcionamiento del sistema administrativo de las tres principales Instituciones Estatales de Siuna en el periodo 1999 – 2000.**

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **Conocer el sistema administrativo de las tres principales Instituciones Estatales de Siuna.**
- **Valorar los sistemas administrativos de cada Institución.**
- **Determinar el grado de aceptación de su servicio en la población de Siuna.**

III. MARCO TEORICO

3.1 ADMINISTRACIÓN

Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupo, alcancen con eficiencia metas seleccionadas, Además tiene la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo, por lo tanto la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicios. Los administradores realizan funciones como: Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control.

La administración como práctica es un arte, pero el conocimiento organizado a cerca de esta materia es una ciencia. La evolución de la teoría de la administración comprende el desarrollo de conceptos, principios y técnicas.¹

Nicaragua enfrenta niveles de inestabilidad económica, social y política jamás conocidos en su historia. En esta crisis se combinan los efectos de la guerra y del modelo económico vigente, que se refleja en un proceso avanzado de descomposición y desintegración social como consecuencia del enorme desempleo y marginación de las mayorías. Esta situación amenaza con romper tejidos sociales y agudizar los problemas de ingobernabilidad que enfrenta el país.²

El objetivo lógico y públicamente deseable de los administradores deben ser un superávit, ya que tienen que establecer un ambiente en el que las personas puedan alcanzar las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal o en el que pueden lograr al máximo posible una meta deseada con los recursos disponibles.

¹ Muñoz. 1990 :2

² ALOP. 1989 :50

3.2 LA ORGANIZACIÓN

Es de todas las fases de la administración, la más elemental. Es la mas complicada serie de canales a través del los cuales la autoridad fluye de arriba hacia abajo. Es una suma, el mecanismo a través del cual se ejecutan las políticas públicas. El departamento de Finanzas debe ocupar un lugar importante en la administración, pues bien utilizados se convierten en el centro de la administración a través del cual fluyen todos los asuntos relacionados con el presupuesto y las finanzas del Gobierno, al ejecutivo y el consejo. Bajo estas circunstancias puede proporcionar la información que el ejecutivo necesita para dirigir el manejo financiero de la Ciudad.

Una vez que se ha determinado las metas, los planes y las estrategias de una Organización, los gerentes deben desarrollar una estructura efectiva que facilite su cumplimiento. En primer lugar está la organización que es el proceso de crear la estructura de una empresa u organización. Las estructuras de una organización puede describirse como una que contiene tres componentes: Complejidad, Formalización y Centralización..³

3.3 COMPLEJIDAD

Se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización, entre mas sea la división del trabajo en una empresa, mas niveles verticales habrían en la jerarquía y entre mas dispersas estén las unidades de la Organización geográficamente más difícil o complejo será coordinar a las personas y sus actividades, el proceso de control y reglamentación aumenta la complejidad vertical . La interacción, que en las pequeñas empresas se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones se lleva a cabo

³ Stephe. 1994:335

mediante numerosos niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas, entonces la interacción se torna indirecta.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan esto se refleja en el aumento de personal, para poder administrar esta mayor cantidad de personas, se incrementa el numero de niveles jerárquicos y entonces ocurre un distanciamiento gradual entre las personas – con sus objetivos individuales – y la cúpula de la organización, con sus propios objetivos, lo cual casi siempre lleva a un enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los objetivos de la dirección. Así mismo el crecimiento conduce a la complejidad.

3.4 LA FORMALIZACIÓN

Es el grado en el que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. Algunas organizaciones operan con un mínimo de lineamientos y poca formalidad, otras incluso bastante pequeñas tienen todo tipo de normas y reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden o no hacer. Entre mas sean las normas y reglamentos en una organización, más formalizada será la estructura de la misma.

3.5 CENTRALIZACIÓN

Describe donde está la autoridad para la toma de decisiones. En algunas organizaciones la toma de decisiones esta muy centralizada en los niveles superiores de la gerencia. Los problemas fluyen hasta los altos ejecutivos quienes deciden que debe hacerse; en otras organizaciones se utiliza la descentralización y la toma de decisiones se delega a los niveles bajos de la gerencia.

Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura de una organización se le conoce como diseño de la organización. El proceso incluye decisiones a cerca de la cantidad de complejidad, formalización y centralización a utilizar.

Estos tres aspectos de la estructura organizacional pueden combinarse e igualarse para crear diseños de organización.

El proceso de organización enlista los siguientes propósitos:

1. Divide el trabajo a realizar en puestos y departamentos específicos.
2. Asigna las tareas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales
3. Coordina las diversas tareas organizacionales
4. Conjunta puestos en unidades
5. Establece relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
6. Establece líneas de autoridad formales.
7. Asigna y utiliza los recursos organizacionales. ⁴

Desde una perspectiva más 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.⁵

Los gerentes deben diseñar una estructura de organización que les permita alcanzar las metas y los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia. Diseñar una estructura apropiada significa que los gerentes deben decidir como coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente.

La finalidad fundamental de toda Administración es atender al gasto que consiste en el desembolso de fondos públicos para cubrir el costo de los servicios públicos y los

⁴ Koonts. 1995: 23

⁵ Chiavenato. 1980 :8

mecanismos técnicos – burocráticos creados para organizarlo y sostenerlo. Este desembolso exige un conjunto de garantía jurídica, establecida para asegurar el más adecuado destino de los caudales públicos a las finalidades previstas.

La primera de estas garantías consiste en la competencia para la prestación del servicio público, esto es, que el servicio que se trata de retribuir se halle comprendido dentro de las finalidades de la competencia Municipal y que llene una necesidad del Municipio.

Las instituciones estatales gozan de un presupuesto asignado para las diferentes actividades de carácter público, este presupuesto no solo representa un documento financiero, sino que significa el proceso por el cual se hace la política Municipal por medio del cual el programa de acción se lleva a efecto y por donde se establece el control administrativo.

El gobierno Municipal tiene la oportunidad de explicar su programa y política al concejo de la Ciudad. Puede enfocar su atención sobre las varias decisiones a tomar para los niveles de servicios; no obstante el presupuesto delegado para cada institución estatal no ofrece ninguna solución mágica a los complejos problemas de dirección y control de las Instituciones Públicas de Servicios.⁶

La elaboración del presupuesto requiere de una programación cuidadosa. Todos los pasos del proceso deben de tener una secuencia lógica para que sea posible coordinar la masa de detalle de trabajos y atar los cabos finales.

Los miembros de la organización son el objetivo fundamental del profesional del desarrollo organizacional, a pesar de que podrían así mismo servir en última instancia a los intereses de los propietarios, clientes o de la sociedad en general. La toma de decisiones es un proceso mental mediante la cual un directivo recopila información y la

⁶ Gonzáles. 1983:1,2,24

utiliza. Los directivos, de manera individual y por equipos gestionan y controlan la información y por lo tanto, el entorno de su empresa, preguntando a los demás, entresacando sus respuestas para encontrar la información relevante y analizando los datos recopilados.⁷

La ética en la dirección de empresa se ocupa de lo que se considera aceptable o inaceptable (y por quién) es el reino de la acción (comportamiento) y toma de decisiones empresariales. La ética es el conjunto de principios u opiniones morales sobre acciones aceptables o inaceptables en un determinado campo de la actividad humana.

Influir en las políticas generales y específicas del gobierno es vital para las empresas y asociaciones más importantes. Aunque parte de las actividades de estas oficinas puede influir el cabildeo, la faceta más importante la constituye el que proporciona un acceso regular a la rama ejecutiva. Para hacerlo mantienen una comunicación frecuente con el personal de asesoría de las agencias que pueden afectar a la empresa en concreto.⁸

Los directivos que trabajan en los países en vías de desarrollo (a veces denominados países menos desarrollados), se enfrentan a retos que normalmente superan en complejidad y gravedad a los que deben afrontar sus homólogos en sociedades tecnológicamente más avanzadas entre estos retos citamos los siguientes:

- Escasez de capital
- Falta de mano preparada
- Acceso insuficiente a la tecnología occidental
- Intervención del gobierno en el sector privado
- Existencia de un número de mercados de productos de consumo.

Los directivos se enfrentan a un reto que a muchas personas les parece absolutamente nuevo. En cierto sentido, en la perspectiva de la historia contemporánea, no hay nada

⁷ Ramsey. 1988:297,300

⁸ Ramsey:1988 :332, 813, 1175

nuevo sobre los problemas actuales acerca de la tecnología moderna que nos ha aportado por primera vez el poder para lograr ese mundo justo libre de temor , enfermedad y hambre, con el cual hombres y mujeres han soñado, adquiriendo importantes compromisos ante la justicia y el bienestar social, no obstante el mundo esta dominado por la amenaza de la escasez de recursos y a causa de ello, lleno de frustración e incertidumbre.

La necesidad de planificar los recursos humanos quizás no resulte del todo evidente sin embargo, una organización que no planifique sus recursos humanos podría encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas general debidamente.

Actualmente la planificación de los recursos humanos es una tarea muy desafiante, dado el ambiente cada vez más competitivo, la proyectada escasez de mano de obra, los cambios demográficos y la presión del gobierno por proteger a los empleados y el ambiente.⁹

Uno de los objetivos del gobierno municipal es el de informar a sus conciudadanos a cerca de la administración de la Municipalidad y muy especialmente informarles y hacerles partícipes de la gestión y ejecución de las obras y los proyectos que redundan en beneficio de todos los habitantes del municipio.

Los gobiernos Municipales tienen competencia en todas las materias que incidan en el desarrollo socio económico y en la conservación del ambiente y los recursos naturales de su circunscripción territorial. Tienen el deber y el derecho de resolver, bajo su responsabilidad, por si o asociados, la prestación y gestión de todos los asuntos de la comunicad local, dentro del marco de la constitución política y demás leyes de la nación.¹⁰

⁹ James. 1992 :114

¹⁰ La Gaceta. 1997 : 162

Como parte de la reforma educativa, dentro del proceso de descentralización de funciones; el Ministerio de educación cultura y deportes ha dedicado gran atención y esfuerzo al fortalecimiento técnico y administrativo de las delegaciones departamentales y Municipales de educación, a fin de que puedan asumir efectiva y eficientemente el rol y las funciones que les competen. Este proceso igualmente involucra a las direcciones del nivel central, que asumen la responsabilidad de normar, regular, supervisar y facilitar el trabajo. Este proceso conlleva al establecimiento de normas, reglamentos y procedimientos estándares que faciliten la asimilación del cambio. En apoyo a esta actividad se elabora el manual de normas y procedimientos de técnicos y administrativos que es un documento que contiene todos los procesos de trabajo que se ejecutan en la institución, a través de las diferentes direcciones y áreas de trabajo se concibe como un instrumento de apoyo técnico para el personal.¹¹

La disciplina laboral de los trabajadores del MINSA estará regulada por lo establecido en el reglamento interno de trabajo en concordancia con las normas disciplinarias específicas y el presente convenio colectivo. Para efectos de la aplicación de la medida disciplinaria, se procederá conforme a lo estipulado por el reglamento interno de trabajo del MINSA y el presente convenio colectivo.¹²

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podrá alcanzar. La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinada formado por dos o mas personas; es el arreglo de funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas; es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución de tal forma que las labores que ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

¹¹ MECD. 2001 : 1

¹² Mendieta Duarte Donald. 2000:8

Son las personas cuyas interacciones conforman la organización. Una organización esta en cambios permanentes (de ahí su naturaleza dinámica), puesto que sus miembros pueden variar, aunque las relaciones de las personas están determinadas por una estructura que rige la existencia de la organización. El éxito o el fracaso de las organizaciones esta determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros.

Las interacciones son las manifestaciones de las personas, que pueden describirse en cuatro niveles que se vuelven menos personales a medida que van ascendiendo.

3.6 LOS ORGANIGRAMAS

Son útiles para mostrar la estructura formal y quien es responsable por determinadas actividades. Además, el simple hecho de elaborar un organigrama puede sacar a relucir defectos de la organización, tales como: duplicación de esfuerzos o conflictos potenciales. Sin embargo, los organigramas tienden a ocultar muchas características de la estructura organizacional, por un lado implica que administradores del mismo nivel tienen todos la misma autoridad y responsabilidad y esto no siempre es cierto. Por otro lado, la gente suelen leer en un organigrama cosas que no se pretenden mostrar por ejemplo, los empleados pueden inferir un cierto nivel o poder a partir de la distancia entre su posición y el cuadro del presidente ejecutivo. Hay quienes opinan que los organigramas son desmoralizantes porque refuerzan la idea de que toda la autoridad y la habilidad descansan en la cima de la organización. En realidad los organigramas no pueden encerrar las relaciones interpersonales en la organización que afectan las decisiones dentro de ellas pero que, o se omiten del esquema formal o no se omiten.¹³

La comunicación horizontal suele seguir el patrón del flujo en una organización y tiene lugar entre los miembros de los grupos de trabajos, entre grupos de trabajos, entre miembros de distintos departamentos y entre el personal de línea y staff. El propósito fundamental de la comunicación horizontal consiste en ofrecer un canal directo en la

¹³ Ramírez Mercado Sergio et al. 1997:5

coordinación y solución de problemas de la organización, de esta manera se evita el procedimiento mucho más lentos de dirigir la comunicación por medio de un superior común. Una ventaja adicional de este tipo de comunicación es que permite a los miembros de la organización establecer relaciones con sus colegas, esas relaciones proporcionan satisfacción a los empleados.¹⁴

La administración pública significa, en el uso corriente, las actividades de las ramas ejecutivas de los gobiernos nacionales estatales y locales.

3.7 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es la fase del Gobierno que consta de la ordenación cooperativa de personas mediante la planificación organización educación y dirección para la realización de los fines del sistema político. Es el aparato de gestión de los asuntos públicos.¹⁵

¹⁴ James Stoner 1995.:12

¹⁵ Cervantes B. Orlando et al. 1998

IV. DISEÑO METODOLOGICO

Este estudio se realizó en el Municipio de Siuna en la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua y estuvo dirigido a las tres principales Instituciones estatales específicamente en las instituciones (Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y la Alcaldía Municipal).

Es un estudio de tipo descriptivo, retrospectivo entre los años 1999 y 2000, sobre las tres Principales Instituciones Estatales del Municipio.

El Universo de estudio son siete Instituciones Estatales del Municipio de Siuna, la muestra en estudio son las tres principales instituciones Estatales del Municipio de Siuna (Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y la Alcaldía Municipal) que significan 38%. de la población total de Instituciones estatales del Municipio.

Para realizar este estudio se visitaron las tres Instituciones estudiadas aplicándosele un cuestionarios a cada uno de los directores y Administradores y encuestas que se le aplicó al personal de otras áreas con 15 muestras por cada Institución significando el 35% para la Alcaldía, el 13% para el MINSA y el 6.5% para el MECD y la población con una muestra representativa de 10 encuestas por cada Institución como información indirecta que fueron escogidas al azar mediante una espera afuera de la Institución después de haber recibido el servicio, se visitaron dos comunidades rurales (Wany y El guineo), en donde se encuestaron 3 personas por comunidad. También la información se obtuvo mediante archivos estadísticos y narrativos del período 1999 - 2000 de cada una de estas instituciones enriqueciendo nuestros datos con libros y folletos el cual fueron solicitados por medio de una carta formal dirigida a cada uno de los directores de las Instituciones en estudio, también se realizaron visitas periódicas a los lugares para tener una idea del servicio que brindan cada una de estas Instituciones a través de la observación directa.

Cuadro # 1

<u>8.2 MUESTRAS A ESTUDIADAS POR RANGO JERÁRQUICO</u>					
Población	Directores	Administradores	T. otras áreas.	Usuarios	Total
ALCALDÍA	1	1	15	10	27
MECD	1	1	15	10	27
MINSA	1	1	15	10	27
TOTAL					81

Una vez que se obtuvo toda la información requerida, se procesó manualmente con el método de los palotes que consiste en codificar, crear base y procesamientos de datos porcentuales y gráficos a los que se les aplicó su debido análisis.

Las variables que se utilizaron son:

Planificación

- ❖ Cuentan con fondos propios de subsistencia.
- ❖ Metas u objetivos.
- ❖ Quienes elaboran los Planes.
- ❖ Como es el periodo de la Planificación (mensual, trimestral, semestral o anual).

Dirección

- ❖ Capacitación administrativa.
- ❖ Selección del personal.
- ❖ Coordinación Interinstitucional
- ❖ Centralización y descentralización.
- ❖ Control y desempeño.
- ❖ Comunicación y Motivación.

Organización

- ❖ Estructura orgánica.
- ❖ Número de personas que laboran.
- ❖ Profesión de los encargados de los fondos y experiencias.
- ❖ Recursos Humanos.
- ❖ Manual de procedimiento.
- ❖ Nivel académico.

Control

- ❖ Tecnología y equipos.
- ❖ Existencia de registros.
- ❖ Existencia de libro mayor y libro diario.
- ❖ Estados de resultados
- ❖ Balance general

Variables para medir el grado de aceptación de cada una de las tres Instituciones (Alcaldía, MINSA y MECD)

ALCALDÍA

Bueno: proporcionan a medios servicios Municipales

Regular: No proporcionan un desarrollo sostenido

Malo: no brindan servicios de calidad y maltratan a los solicitantes.

MINSA

Muy Bueno: Brindan atención esmerada a pacientes graves y contrarrestan epidemias.

Bueno: Población tiene acceso a consulta, a un poco de medicamento y a hospitalización.

Regular: porque al menos les extienden las recetas, aunque el medicamento sea comprado por otro lado.

Malo: No hay medicamento, medios de diagnósticos, médicos y personal de enfermería maltratan a los pacientes.

MECD

Bueno: proporcionan educación hasta en las zonas alejadas del Municipio a pesar de carencia de presupuesto y apoyo del gobierno.

Regular: Falta de materiales didácticos, bibliotecas, laboratorios.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Las instituciones estudiadas (**ALCALDÍA, MINSA, y MECD**) son Instituciones estatales sin fines de lucro, además son organizaciones de servicios sin distinción de color, tamaño, ideología política, creencias religiosas, status social, raza, sexo, culturas etc.

La Dirección de las tres instituciones esta a cargo de personas elegidas por afinidad política, situación que se ha venido dando desde años pasados, por que la población se ha subdividido por afinidades a diferentes partidos no solo por aspiración sino por conveniencia ya que es la única forma de conseguir empleo por que cuando una persona es elegida a ocupar algún cargo directivo o cargos de confianza ya cuenta con personal seleccionado aunque estos no tengan la capacidad intelectual como debería ser, causando esto inestabilidad laboral, económico, social, político, cultural, descuido en prestar servicios en calidad y cantidad, marginación a las mayorías sobre todo el sector mas pobre.

En las tres instituciones se realizan reuniones anuales y semestrales con el objetivo de evaluar el año o semestre anterior, también para que el Director y cada jefe de área de a conocer las actividades futuras planeadas a los subordinados.

CANTIDAD DE TRABAJADORES DE LAS INSTITUCIONES EN ESTUDIO

Cuadro # 2

Institución	Cantidad de trabajadores	Mujeres	Hombres
Alcaldía	42 Trabajadores	12	30
MECD	229 Trabajadores	184	45
MINSA	117 Trabajadores	85	32

NIVEL ACADEMICO DE LOS DIRECTORES Y ADMINISTRADORES DE LAS INSTITUCIONES EN ESTUDIO.

Cuadro # 3

INSTITUCIONES	CARGOS	
	DIRECTORES	ADMINISTRADORES
MINSA	Médico General	Contador
MECD	Lic. Estudios Sociales	Maestro de educación primaria.
ALCALDIA	Bachiller	Bachiller

5.1 ALCALDÍA

Se rige bajo la ley # 40 (ley de Municipios) cuyo objetivo primordial es asegurar los servicios básicos a la población. Actualmente no cuenta con suficientes fondos propios de subsistencia, con lo poco que reciben por parte del gobierno no cumplen todas las actividades para solventar las necesidades que demanda la población; pero también cuentan con ingresos como son las contribuciones por impuestos comerciales (45 % del total de contribuyente del comercio realizan esta acción), pago de inscripción de fierros, stiker de rodamientos, impuestos forestales, pagos de escrituras, partidas de nacimiento, apoyo de Organismos no Gubernamentales tales como: ASDI, PRODEMU, DANIDA, obras que han sido ejecutadas con el financiamiento del Fondo Social de Emergencia (FISE) y del Gobierno local.

En cuanto a las metas y objetivos planeados para el año 2001, tienen previsto darle mantenimiento a 23 escuelas del área rural y urbana, revestimiento de calles, reparación del rastro municipal y la compra de un terreno para la rehabilitación del sistema de agua

potable. En lo que respecta a la Planificación, los planes son elaborados por cada jefe de área y este a su vez se encarga de darlo a conocer al alcalde y posteriormente a sus subordinados para ponerlo en marcha, estos planes son mensuales y semestrales. El administrador elabora un plan mensual derivado del Plan Operativo Anual establecido para la realización de sus funciones. Cuenta con 19 personas a su cargo; ya que con el resto del personal solo existe coordinación de las actividades

Estructuralmente cuentan con un organigrama que no esta bien definido, según Sergio Ramírez los organigramas son útiles para mostrar la estructura formal, no debe de existir duplicación de esfuerzo como el caso del administrador de los fondos que funciona como responsable de recursos humanos, están dividido por áreas donde existe un responsable por cada una de estas, que responde por el cumplimiento de las actividades de su personal, tienen un manual de funciones, pero según encuesta realizada a trabajadores de otras áreas de esta institución solamente el 33.33% conoce este manual. En esta institución solamente labora un profesional y el resto de trabajadores son bachilleres con experiencia en el cargo que desempeñan.

En el transcurso del periodo que el director ha estado en la Alcaldía, ha sido capacitado para realizar sus funciones como una forma de contribuir a mejorar su gobernabilidad, también el 60% del personal de otras áreas ha sido capacitado, incluyendo al administrador.

En cuanto a la contratación del personal en la ALCALDIA le corresponde por derecho al alcalde, tomando en cuenta algunos requisitos indispensables tales como: Experiencia en el cargo a desempeñar, responsabilidad y nivel escolar en algunos casos por afinidad política, las actividades a todos los trabajadores se las dan a conocer a través de un contrato de trabajo. Referente a la comunicación interinstitucional en la Alcaldía se goza de una buena comunicación y coordinación ya que las orientaciones son bajadas a cada jefe de área y este las remite a su personal a cargo, pero cualquier subordinado que no este de acuerdo puede expresar su desacuerdo si es posible al mismo alcalde. Cabe señalar que en

la alcaldía se goza de autonomía. Los alcaldes son elegidos por afinidades políticas y de manera democrática.

Por insuficiencia de presupuesto los trabajadores únicamente reciben como motivación por su desempeño a parte de su salario, pago del INSS, ya estipulado, pero algunas veces se les ha brindado una canasta básica y al 33.33% los han promocionado de cargo.

Para desarrollar el trabajo cuentan con escasos equipos, pero esto no ha sido un obstáculo para realizar las actividades programadas. Cuentan con registros foliados y fiscalizados de todas las actividades tales como: registros de natalidad, infraestructuras, agrícolas, forestales, comerciales y financieros del Municipio de Siuna y de todos los movimientos contables que se efectúan, además estos son registrado en un libro diario y libro mayor, también mensualmente elaboran un estado de resultado y un balance general el cual verifica la estabilidad económica en que se encuentra la Institución a determinado momento y así programar las actividades futuras. Tienen un sistema de contabilidad manual regido por decreto presidencial desde años pasados, que hasta la fecha no ha sido remodelado.

Todas las actividades financieras son respaldadas con recibos prenumerados, los cuales verifican los destinos que toman los fondos. Cabe destacar que los fondos recaudados y donados son depositados en una intermediaria financiera en este caso CARUNA (Caja Rural Nacional) de la que se retiran fondos para cubrir gastos de las diferentes actividades a realizar. A pesar de limitantes han habido logros relevantes como la electrificación en dos comunidades El Guineo y Wany construcción de 830 Mts. de calle de concreto, revestimiento de calle, construcciones de andenes peatonales en cuatro barrios urbanos del Municipio y construcción de diez lavaderos públicos en el barrio Rigoberto López Pérez, que actualmente no están funcionando debido al mal estado de la planta que genera el agua.

En la Alcaldía el servicio que brinda esta considerado como el 60% regular, 30% malo y el 10% lo consideró bueno. El 30% de la población encuestada aduce que le han brindado maltrato cuando solicita algún servicio por medio de malas respuestas, la atención es tardada, el alcalde nunca esta a la disposición de la ciudadanía, aunque se le solicite audiencia con varios días de anticipación y además el 80% admitió que no ha recibido ningún beneficio de parte de la Institución, ya que ellos se dedican a trabajar de forma individual y que los únicos que se benefician de los servicios que brinda esta institución son las personas que viven enfrascados en la política, también la alcaldía cada día esta mas politizada y no se preocupa por el bienestar del Municipio, según la ley # 40 es deber del Gobierno Municipal gestionar y resolver todos los asuntos de toda la comunidad local en coordinación con las demás entidades que funcionen en el Municipio sean gubernamentales o no gubernamentales.

5.2 MINISTERIO DE SALUD

Se rige bajo una ley orgánica de la Contraloría General de la República, su función principal o por naturaleza le corresponde asegurar la salud de los ciudadanos. Su sostenibilidad depende del fondo que le asigne el gobierno y ciertos apoyos que reciben de algunos ONGs como la Unión de Organismos no Gubernamentales entre estos DANIDA y el Banco Mundial consistente en apoyo en fortalecimiento Institucional tales como contratación de médicos y enfermeras y ciertas colaboraciones en medicamentos y útiles hospitalarios. Tienen como metas superar las deficiencia adquiridas en el transcurso de varias décadas atrás; contratar 5 médicos especialistas en diferentes áreas, se pretende que el hospital de Siuna sea la sede Central de la Región, adquirir nuevos equipos o medios de diagnósticos modernos para detectar diferentes enfermedades o patologías con nuevos exámenes y atenderlas dentro del Municipio y que los afectados no tengan que recurrir a Managua, aumento del personal administrativo, gestionar 30 plazas para personal médico y enfermería, esto con el objetivo de brindar mejor servicio a la población y a la vez disminuir los índices de mortalidad.

La planificación la realizan Anual a nivel Central, pero a Nivel Municipal se realizan planes semestrales derivado del anual, por tanto en el Municipio solo se sujetan a cumplir con lo establecido, lográndose cumplir un 60% de las actividades programadas, debido a que lo programado no va de acuerdo con las situación o necesidades propias de la zona, el presupuesto es limitado y no cubre imprevisto que surjan a medida que transcurra el tiempo tales como: epidemias, cambios climáticos, desastres naturales, enfrentamientos armados, etc.

Estructuralmente cuenta con un organigrama y una ley Orgánica de la Contraloría General en donde un 33.33% de los trabajadores lo conocen de forma indirecta, están dividido por áreas de trabajo donde existe un responsable por cada área, que se encarga de controlar las actividades, según estudio realizado al personal de otras áreas de esta institución, el único que conoce el organigrama es el Director del centro ya que no la da a conocer a todos los trabajadores, cabe señalar que el Director del MINSA no es del Municipio de Siuna, por tanto el interés por mejorar los servicios al Municipio no es intenso, el personal que laboran son médicos especialistas, generales y en servicio social, enfermeras, auxiliares de enfermería, laboratorista, cocineras, personal de limpieza, lavandería, chofer, CPF, conserjes. La profesión del administrador de los fondos es Contador.

El director ha recibido capacitaciones a fines al trabajo que desempeña de parte de la Institución tales como: Maestría en salud pública, y el 66.66% del resto del personal incluyendo al administrador han recibido ciertos talleres a fines al trabajo que desempeña.

Cuando se requiere de contratar personal nuevo cada jefe de área se reúne con el director para discutir diferentes solicitudes, posteriormente se aprueban o se desaprueban, para la selección de estos se toman en cuenta requisitos indispensable tales como: responsabilidad, buen desempeño, capacidad laboral y nivel académico.

En el Ministerio de Salud existe muy buena coordinación y comunicación interinstitucional que funciona ascendente y descendente, lo cual no es la más

recomendable, según James Stoner recomienda la comunicación horizontal porque ofrece un canal directo en la coordinación y solución de problemas y la organización de esta manera se evita el procedimiento mucho mas lento de dirigir la comunicación por medio de un superior común.

La toma de decisiones a nivel Municipal esta descentralizada, y es compartida por todos los trabajadores para el buen funcionamiento de las diferentes actividades.

En el MINSA se cuenta con un convenio colectivo con FETSALUD y el empleador que consiste en remuneraciones a los empleados específicamente uniformes laborales, estos tienen sus leyes a los cuales se rigen los empleados también como motivación al personal se les proporciona pago del INSS, bonos y al 33.33% de los trabajadores encuestados los han promocionado de cargo.

Referente al control, todas las actividades que realizan los trabajadores son controladas por un jefe de área y a estos los controla las instancias superiores. Para controlar fondos en custodias cuentan con recibos y facturas pre numeradas; tecnológicamente carecen de equipos indispensables para agilizar y mejorar el trabajo ya que solo cuentan con dos computadora que es uso exclusivo del director y la responsable de estadística por lo que el sistema de contabilidad se desarrolla de forma manual. Llevan registros diarios de todos los movimientos, también elaboran estados de resultado y balance general, estos son enviados a la Administración Regional y los fondos que reciben son administrados por una intermediaria financiera bancaria (CARUNA), cuentan con facturas y recibos prenumerados. A pesar de tantas limitantes también se han logrado actividades relevantes tales como: las desarrolladas jornadas de vacunación y fumigación, se han contrarrestado epidemias, también se logró la construcción del nuevo hospital, adquirir algunos equipos nuevos para diagnosticar nuevas patologías, se lograron dos plazas para médicos especialistas, causando un impacto positivo a la población.

En el Ministerio de salud, el servicio que brindan esta considerado como malo el 40%, bueno el 30% , regular el 20% y un 10 % considera que el servicio es muy bueno.

5.3 MINISTERIO DE EDUCACIÓN

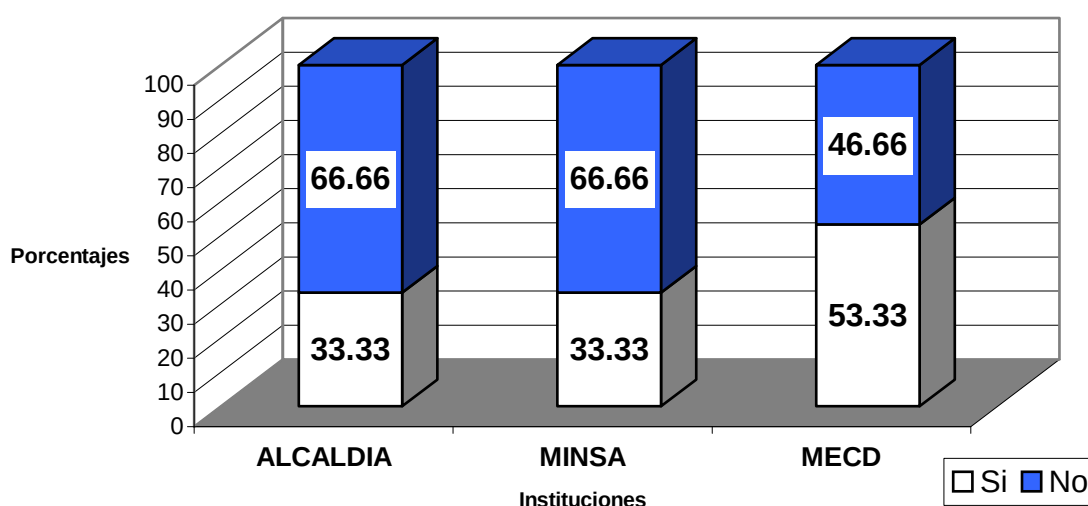
Es una entidad gubernamental cuyo objetivo es asegurar la educación de los nicaragüenses para así disminuir los altos índices de analfabetismo que enfrenta nuestro país.

Económicamente esta institución no cuenta con fondos propios de subsistencia, ya que los únicos fondos disponibles es el escaso presupuesto asignado por el Gobierno.

Las metas u objetivos que se han planteado y que piensan llevarlas a cabo en el año 2001 son las siguientes: elevar la calidad de la educación, erradicar el alto grado de analfabetismo, profesionalizar al magisterio, elevar los índices de promoción escolar en los diferentes programas y modalidades, gestionar infraestructuras escolares, materiales didácticos, lograr la descentralización escolar; también se pretende fortalecer las diferentes áreas de trabajo tanto técnica como administrativa.

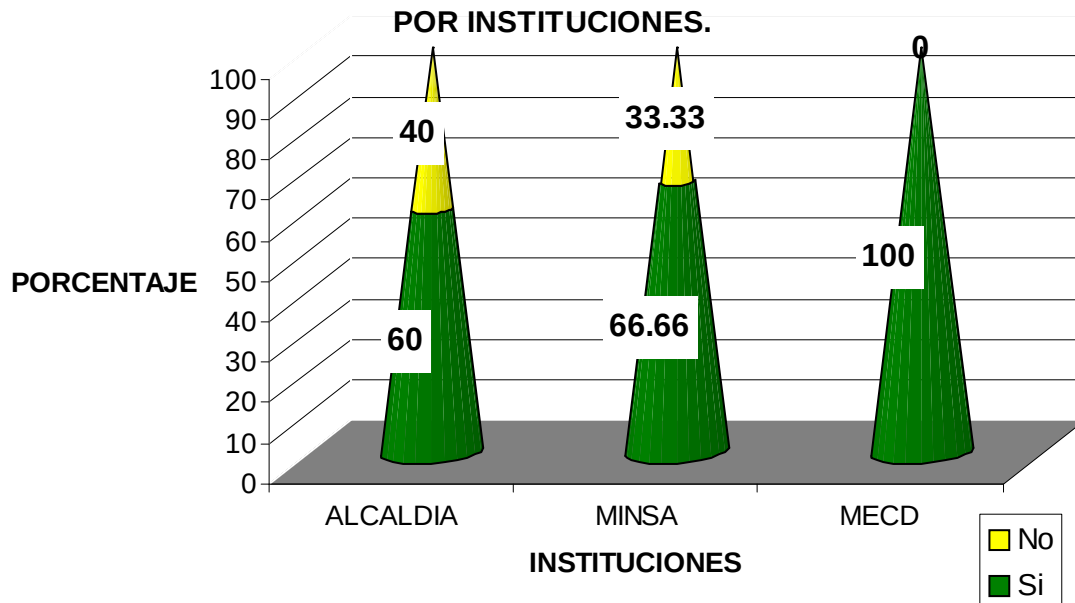
Se elabora un plan anual del que se derivan dos semestrales y son elaborados a nivel interno por la delegada en coordinación con cada responsable de áreas y son dados a conocer a todos los subordinados, a parte de esto están sujetos a un plan nacional emitido por el MECD central. Cuentan con un estructura orgánica u organigrama bien definida, además poseen un Manual de funciones donde el 53.33% de los trabajadores de otras áreas lo conocen y en donde se les especifica a cada uno de los subordinados las funciones que debe de desarrollar, el total de trabajadores de esta institución es de 229. El encargado del manejo de los fondos es un Maestro de Educación Primaria con experiencia en el cargo que desempeña.

CANTIDAD DE TRABAJADORES QUE CONOCEN Y NO EL MANUAL DE FUNCIONES DE LA ORGANIZACION



Este gráfico demuestra el porcentaje de trabajadores que conocen y no conocen el Manual de funciones dentro de la organización. Siendo el Ministerio de Educación, Cultura y deporte el que más difunde sus reglamentos a los trabajadores

PORCENTAJE DE TRABAJADORES CAPACITADOS Y NO POR INSTITUCIONES.



En este gráfico se refleja el porcentaje del personal capacitado y no capacitado en cada una de las Instituciones estudiadas.

Para la contratación del personal le corresponde a la delegada y se toman en cuenta las siguientes consideraciones: responsabilidad, buen desempeño, experiencia laboral, nivel académico y de forma discreta la afinidad política.

La toma de decisión a nivel interinstitucional esta de forma descentralizada, ya que existe muy buena comunicación y coordinación con todas las áreas y por ende las opiniones de los subordinados son muy tomadas en cuenta y compartida con todos los trabajadores. Para motivar al personal se les proporciona pago del INSS, bonos y materiales de construcción (zinc) y al 26.66% de los trabajadores encuestados los han promocionado de cargo.

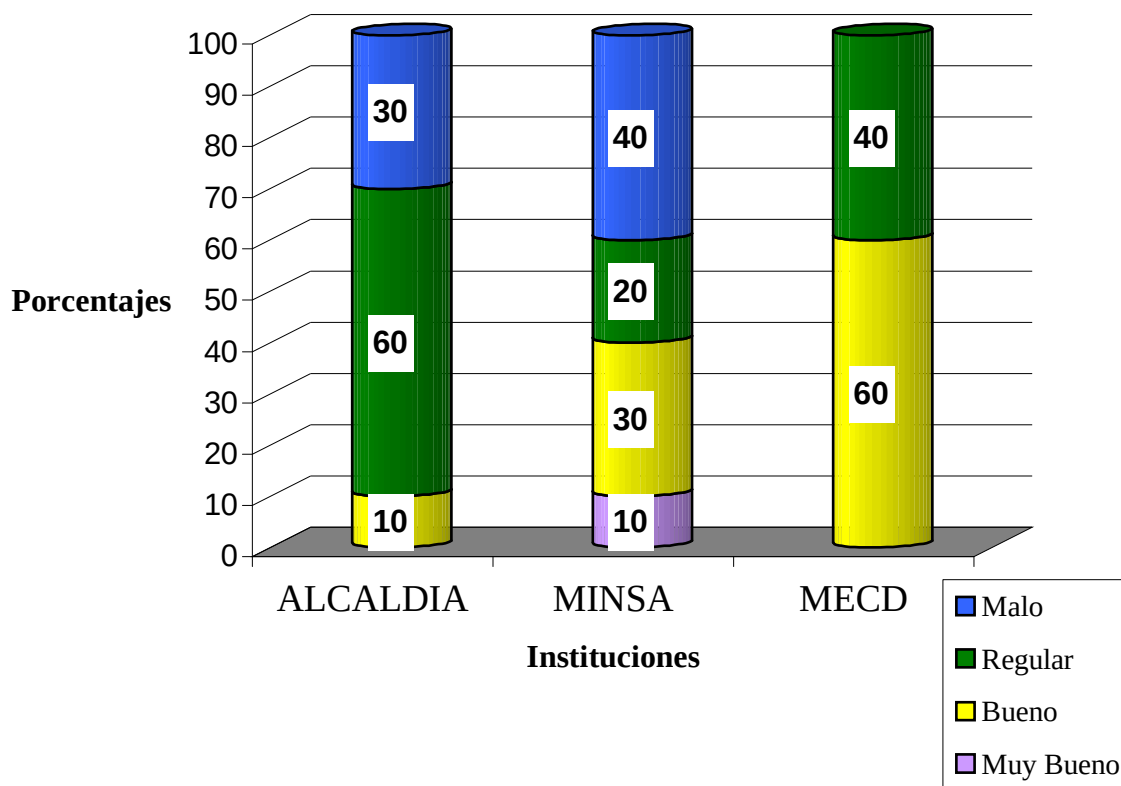
Para el desarrollo de las actividades cuentan con ciertos equipos que ayudan a agilizar el trabajo tales como: una computadora, máquinas de escribir entre otros, cuentan con recibos prenumerados que muestran la evidencia de los gastos, también se llevan registros de libros de mayor y diario y realizan rendiciones de actividades ejecutadas, existe un área de estadística que muestra las cantidades y rendimiento académico de estudiantes a nivel de los tres Municipios.

En cuanto a educación se refiere se han dado logros relevantes tales como: la disminución del empirismo, mediante un sistema más comprensible y alcanzable en todos los niveles de educación, mantenimiento del sistema de calificación, económicamente se han logrado construcciones de escuelas en la zona rural y la ampliación de plazas para maestros de educación primaria.

Tomando en cuenta las opiniones que brindaron los usuarios de los servicios que brindan las Instituciones estudiadas, se valoró el nivel de aceptación del Ministerio de educación como el 60% de la población considera que el servicio que brindan es bueno y un 40% argumentó que regular, considerando que esto se debe a limitantes tales como: la falta de bibliotecas, materiales didácticos, laboratorios, etc. Las tres organizaciones aducen

no tener ningún tipo de coordinación con entidades no gubernamentales del Municipio por falta de comunicación.

Aceptación de servicios que brindan las tres principales instituciones estatales a la población: ALCALDIA, MINSA Y MECD



Este gráfico representa el nivel de aceptación de los servicios que brindan las Instituciones estudiadas siendo el MECD el que brinda mejores los servicios que brinda a sus usuarios.

VI. CONCLUSIONES

1. Falta de apoyo a las tres instituciones (ALCALDÍA, MINSA y MECD) de parte del gobierno central, regional y Municipal sobre las problemáticas del Municipio, estos aportan recursos económicos que no son suficientes para solventar y dar respuesta a los problemas básicos de la población del municipio de Siuna.
2. Existe descentralización en las tres instituciones estudiadas en el manejo administrativo de recursos económicos del Municipio.
3. La remuneración salarial e incentiva a los trabajadores de las instituciones estudiadas no compensa el trabajo que se desempeña.
4. Las tres instituciones están enfrascadas en la sostenibilidad por medio del presupuesto y no buscan alternativas de superación y la autosostenibilidad.
5. Falta de apoyo por parte de la población en contribuciones económicas y mano de obra en jornadas de vacunación, fumigación, limpieza de predios, campañas de protección y conservación del medio ambiente y alfabetización es notoria en el Municipio.
6. Los Directivos de las tres instituciones no dan a conocer a todos los trabajadores el manual de funciones, normas y procedimientos.
7. No existe coordinación interinstitucional y comunicación de actividades, las diferencias de ideologías políticas entre instituciones estatales u Organismos no gubernamentales y el individualismo de cada institución no permite que se logren todos los objetivos o metas planteadas influyendo en las relaciones

interpersonales e interinstitucionales, las cuales afectan directamente a la población ya que no se logran realizar las actividades por revanchismo político.

8. La población no contribuye como es su deber en la Alcaldía Municipal, del total de contribuyentes el 45% son los que realizan esta acción en pago de impuesto u otras obligaciones.
9. La Alcaldía y el MINSA están valoradas de acuerdo a los servicios que brindan como deficientes debido a que estas no brindan ni un 60% los servicios requeridos esto se debe a falta de gestión de parte de los Directores, escaso presupuesto asignado por el gobierno, mal uso de fondos, ya que los fondos los dedican a actividades que no son necesarias, ni requeridas y no dan preferencias a otras como el agua potable, limpiezas publicas por medio de recolección , tratamiento y disposición de los desechos sólidos para prevenir o evitar enfermedades, además son las instituciones de las cuales la población se queja que le dan maltrato a los usuarios.
10. El MECD de acuerdo al servicio que brindan esta valorada como la institución que desarrolla mejor sus funciones en comparación con el MINSA y la ALCALDÍA, ya que tratan de llevar la educación a todas las comunidades y de la cual la minoría de las personas han recibido maltrato; además es la institución que se interesa en dar a conocer las políticas y reglamentos de la organización y que todo su personal este capacitado.
11. El grado de aceptación del servicio que brindan la Alcaldía esta categorizado como regular porque no brindan los servicios de calidad y malo debido a que no proporcionan a la población un desarrollo sostenido por medio ejecución de proyectos que permitan involucrar a toda la población.
12. El grado de aceptación del servicio que brinda el Ministerio de Salud esta

categorizado como muy bueno porque dan atención esmerada a pacientes graves, contrarrestan epidemias, realizan jornadas de vacunación y fumigación, bueno porque por lo menos la población tiene acceso a la consulta, un poco de medicamento, la hospitalización de pacientes, regular porque les dan las recetas aunque tengan que comprar el medicamento con recursos propios y malo debido a que no hay medicamento, medios de diagnósticos y la atención es mala ya que los médicos y enfermeras maltratan a los pacientes.

13. En el MECD la aceptación del servicio que brindan esta categorizada como buena porque al menos tratan de llevar la Educación a todas las zonas del Municipio y regular debido a que es la Institución que esta mayormente descentralizada de acuerdo al presupuesto, y carecen de materiales didácticos, bibliotecas, laboratorios, por lo tanto la delegada, directivos y maestros de las escuelas hacen gran sacrificio por llevar la educación a todos los lugares del Municipio, tratando de erradicar el empirismo.

14. Falta de Infraestructuras (Centros de Salud, escuelas, puentes peatonales y vehiculares, etc.), equipos (computadora, equipo de rehabilitación de calles, medios de diagnósticos para nuevas patologías etc.) y personal capacitado para dar cobertura a todos los servicios requeridos y dar respuesta a la demanda de la población, esto dirigido a las tres instituciones.

15. Existe poca capacidad Gerencial en todos los niveles del sistema en el manejo de los recursos asignados y mal uso de fondo.

VI. RECOMENDACIONES

- ⌘ Los Directivos y administradores de la ALCALDÍA, MINSA y MECD sean, rigurosos, exigentes, cautelosos, honestos y ejerzan ética en el manejo y destino de fondos y tengan capacidad de tomar decisiones ante cualquier situación ya sea definir metas, desarrollo comunal, proyecciones de presupuestos, conflictos organizacionales, decisiones propositivas que se presente en sus instituciones, fortaleciendo la Autonomía Regional.
- ⌘ Profundizar el proceso de formación y Capacitación al personal de tres instituciones ALCALDÍA, MINSA y MECD sobre relaciones humanas y ventas de servicios para que le brinden un mejor servicio a la población.
- ⌘ ALCALDÍA, MINSA y MECD adopten costumbres para trabajos en equipos y mantengan una comunicación horizontal para lograr unir toda la estructura de la organización con el objeto de promover la democracia y la participación de todo el personal para que valoren los aportes de los subordinados y no solo se sujeten a que sus palabras y planes son las que transformarán el Municipio.
- ⌘ Dar a conocer a todo el personal el Manual de funciones, leyes, reglamentos, políticas que denoten deberes y derechos por las cuales se rigen, por medio de reuniones grupales de estudio y divulgaciones interinstitucional.
- ⌘ Las tres instituciones realicen trabajos o proyectos de desarrollo sostenible que conlleven a mejorar la situación económica en donde involucren a la población y los hagan partícipe de los beneficios obtenidos, ya sean estos en zona urbana y rural en coordinación con otras Instituciones u ONGs del Municipio, para no hacer repeticiones de actividades y para facilitar acciones.

- ⌘ Busquen cada día la coordinación entre organizaciones por medio de una mejor comunicación y participación activa de todos los empleados para que unidos logren metas y den respuestas a la demanda poblacional.
- ⌘ Que desarrollen la capacidad de autogestión para obtener proyectos financiados por Organismos no Gubernamentales (ONGs).
- ⌘ Que la ALCALDÍA informe por medio de cabildos a los conciudadanos a cerca de la administración, gestión, y ejecución de las obras y los proyectos que redundan a beneficio de los habitantes del Municipio.
- ⌘ El Ministerio de Salud haga hincapié en que se les permita la participación en la elaboración de planes estratégicos y anuales con sus superiores en la SEDE central, para que así valoren o tomen en cuenta la situación o necesidades propias de cada Municipio, ya que las necesidades del Pacífico no son las mismas que las del Atlántico.
- ⌘ El MECD en coordinación con las demás instituciones con presencia en el municipio brinden charlas educativas a la población empezando desde el niño en la escuela, acerca de la importancia del medio Ambiente y la prevención de enfermedades para que la población adopte costumbres higiénico-sanitarias que permitan mantener limpio y saludable nuestro Municipio.
- ⌘ Que los directores, administradores y personal que ocupen cargos superiores de las tres instituciones tengan capacidad de gestión tanto Nacional como Internacional.
- ⌘ Cumplir y hacer cumplir las leyes establecidas por el Ministerio de Salud, Ministerio de Educación Cultura y Deporte, Leyes Forestales, Leyes de conservación del Medio Ambiente, Ley de Autonomía, etc.

- ⌘ Que traten de generar fuentes de empleo gestionando proyectos para extender servicios y dar cobertura a las necesidades demandadas.
- ⌘ Buscar la autosostenibilidad y no se enfrasquen solamente en el presupuesto que tienen asignado por el Gobierno Nacional.
- ⌘ La Alcaldía gestione financiamiento para que realicen un ordenamiento territorial y urbanización del Municipio.
- ⌘ Las metas para las tres organizaciones sea la lucha por disminuir los índices de pobreza y mejorar la organización y administración del Municipio.
- ⌘ Realizar controles o auditorías periódicas internas a los fondos asignados por las autoridades superiores con el objeto de evitar malversación de fondos en las tres instituciones.
- ⌘ El control de los fondos de las tres instituciones se actualicen, utilizando la nueva tecnología computarizada para llevar un mejor registro y así agilizar los servicios prestados a la población.
- ⌘ El MINSA adquiera personal capacitado y equipos sofisticados y modernos para la implementación de mejores formas de diagnosticar diferentes enfermedades y poder darle respuestas al afectado dentro del Municipio.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Asociación latinoamericana de Organismo de Promoción ALOP, Las ONGs y el Banco Mundial: Ajuste, pobreza y participación en América Latina y el Caribe,.1989.

Chiavenato Idalberto, Administración de Recurso Humanos 2^{da} ed.1980.

Centro Humbolt et al. Diagnóstico Municipal 2000.

Centro Humbolth, Programa de fortalecimiento municipal y comunitario. 1998.

Centro Humbolth, proyecto de Desarrollo de la atención primaria de salud en el área rural. 1999:

Centro Humbolth, Diagnostico Sectorial, 1997.

Cervantes B. Orlando et.al . Administración de Instituciones Publicas 1^{era} ed. 1998.

González Pueyo Jesús, Administración presupuestaria y tributaria. Pág.1983.

Hernández Samperi Roberto, et .al Metodología de la Investigación 2^{da} ed. 1991.

James A.F.Stoner, et al. Administración Sexta Ed.1992.

James A.F.Stoner, et al. Administración Séptima Ed.1995. Pág. 12

Koontz Harold y Weihrich , Administración, un perspectiva global 10^{ma} edición 1995.

Koontz Harold y Weihrich , Administración, un perspectiva global 11^{va} edición 1998.

López Piura Julio, Introducción a la metodología de la Investigación científica, 3^{era} ed.1998.

LA GACETA, ley de Municipio 1997.

Mendieta Duarte Donald, Convenio colectivo y empresarial. 2000.

MECD, Manual de normas y procedimiento de las delegaciones departamentales y Municipales de educación. 2000.

Muñoz García Lorenzo Programa de apoyo institucional a los consejos regionales y los administraciones regionales de la Costa Atlántica RAAN – RAAS – ASDI. 1990.

Méndez A. Carlos E. Metodología, Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2^{da} ed.1998.

Pineda Elia Beatriz, Metodología de la Investigación 2^{da} Ed. 1994

Ramsey J. Y Bittel L, Enciclopedia del Management Ed. Océano/ Centrum. tomo N°. 1 1988.

Ramsey J. Y Bittel L, Enciclopedia del Management Ed. Océano/ Centrum. tomo N°. 2 1988.

Ramsey J. Y Bittel L, Enciclopedia del Management Ed. Océano/ Centrum. tomo N°. 3 1988.

Ramsey J. Y Bittel L, Enciclopedia del Management Ed. Océano/ Centrum. tomo N°. 4. 1988.

Ramírez Sergio,. Et al. ley Orgánica de la Contraloría General . 1997.

Stephe P. Robbins y Mary Coulter, Administración 5^{ta} ed .1994.

Van Horne James C. Fundamentos de Administración Financiera, 8^{va} ed.
1998.

Zelaya Francisco, Manual descriptivo de cargos, Managua 2000.

ANEXOS

Anexo # 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DIRECTORES DE CADA INSTITUCIÓN

Nombre y Apellidos: _____

Edad : _____

Profesión: _____

1. ¿Quien ejerce la autoridad en esta Institución y como la ejerce?
2. Cual es la finalidad de la Institución (con fines de lucro y o sin fines de lucro).
3. ¿Tienen una estructura Orgánica u Organigrama en la Institución?
4. Todos los empleados la conocen?
5. ¿Cuales son los medios de subsistencias con que cuenta la Institución?
6. ¿Cuántas personas trabajan en esta Institución?
7. ¿Cuántas personas son las encargadas de la administración de estos fondos?
8. ¿Cuál es la profesión de cada uno de ell@s?
9. ¿Han recibido alguna capacitación por parte de la Institución?
10. Con los fondos que reciben ¿cumplen con los objetivos o metas propuestas?
11. ¿Quién es el encargado de la contratación del personal?
12. ¿Qué requisitos toman en cuenta para la selección del personal?
13. ¿Cuando se les presenta un problema con el personal . ¿A quién recurren?

14. Esta centralizado o descentralizado la toma decisiones ante un problema?
15. ¿Quién y como controlan las actividades del personal?
16. ¿Qué requisitos utilizan para la promoción del personal?
17. ¿Cuál es la relación que existe entre la dirección y el personal administrativo y los trabajadores?
18. ¿Cuáles son los beneficios de los trabajadores?
19. ¿Existe algún manual de política y procedimientos para los trabajadores?
19. ¿Existe un manual de funciones en esta Institución? Es actual, o desde cuando fue elaborado? ¿Podría mostrarlo?
20. ¿Con qué instrumentos o equipos cuenta para agilizar el trabajo?
21. ¿Quién es el encargado en la elaboración de planes o estrategias? ¿Cuál es su profesión?
22. ¿Qué tipo de alternativas o planes de superación tienen para este año?
23. ¿Reciben algunas orientaciones de Pto Cabeza o Managua? ¿Qué tipo de Orientación? ¿Se cumplen o no? ¿Por qué?
24. ¿Qué relaciones tienen con sus similares en las Minas de Rosita y Bonanza?
25. Si pudiesen realizar una relación entre la Administración de Managua las cuales son las orientadas ¿Cuál cree usted que serían sus debilidades o diferencias y cuales serían las relaciones que tienen entre ambas?
26. Si existiera diferencia ¿por qué cree que existen estas diferencias?
27. ¿Qué tipo de actividades han desarrollado en estos dos últimos años 1998 – 1999?
28. ¿Cual es el impacto que causa la Institución a la población?
29. ¿Cuales son los logros y dificultades que ha tenido la Institución durante su dirección?
30. ¿Que sugiere para el mejoramiento de las dificultades?
31. ¿Considera usted que existen rubros a los cuales no les da cobertura el Gobierno y que deben ser tratados de otra manera. ¿Explique?¿Cómo han manejado la descentralización?

Anexo #2

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A ADMINISTRADOR DE C/U DE LAS
INSTITUCIONES**

Nombre y Apellidos: _____

Edad : _____

Sexo : _____

Profesión: _____

Tiempo de trabajar en la Organización: _____

Bajo que cargo: _____

2. ¿Conoce una estructura Orgánica u Organigrama en la Institución?

3. ¿Cuáles son las políticas o reglamentos de la Institución?

4. ¿Existe un manual de funciones? Podría mostrarlo.

5. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la Institución?

6. ¿Con los fondos que reciben ¿cumplen con los objetivos o metas propuestas?

7. ¿Quién es el encargado de la contratación del personal?

8. Tiene algún personal a su cargo?

9. Cuando se les presenta un problema con el personal. ¿A quién recurren?

10. ¿Quién controla las actividades del personal?

11. ¿Cuál es la relación que existe entre la dirección y el personal administrativo?

12. ¿Cómo fluye la comunicación Ascendente, descendente o cruzada? Explique.
13. ¿Existe algún manual de política y procedimientos?
14. ¿Con qué instrumentos o equipos cuenta para agilizar el trabajo?
15. ¿Quién es el encargado en la elaboración de planes o estrategias? ¿cuál es su profesión?
16. ¿Cómo elaboran los planes mensuales, trimestrales, semestrales o anuales?
17. ¿Qué tipo de alternativas o planes de superación tienen para este año?
18. ¿Reciben algunas orientaciones de Pto Cabeza o Managua? ¿qué tipo de Orientación?
¿se cumplen o no? ¿Por qué?
19. ¿Qué relaciones tienen con sus similares en las Minas de Rosita y Bonanza?
20. Si pudiesen realizar una relación entre la Administración de Managua las cuales son las orientadas ¿Cuál cree usted que serían sus debilidades o diferencias y cuales serían las relaciones que tienen entre ambas?
21. Si existiera diferencia ¿por qué cree que existen estas diferencias?
22. ¿Qué tipo de actividades han desarrollado en estos dos últimos años 1998 – 1999?
23. ¿Cuentan con un sistema contable? ¿Es manual o computarizado?

Anexo # 3

ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DE OTRAS ÁREAS

Nombre y Apellidos: _____

Edad : _____ Sexo : _____

Profesión : _____ Lugar o área donde trabaja: _____

Tiempo de trabajar en la Institución: _____

Tiempo de trabajar en esa área: _____

Durante este período de trabajo en la Institución:

1. ¿Quién ha sido y es actualmente su jefe inmediato?

Gerente _____

Administrador _____

Encargado de Recursos Humanos _____

Otro _____

2. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre el cargo que desempeña o que ha desempeñado?

Si _____

No _____

3. ¿Las actividades que usted realiza son controladas por otra persona?

Si _____

No _____

4. Lo han promocionado de cargo.

Si _____

No _____

¿Cuáles son los motivos que usted considera?

5. ¿Cómo es el trato que recibe de sus superiores?

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

6. ¿Cómo es la relación que existe entre trabajadores?

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

7. ¿Qué beneficios aparte de su salario recibe de la Institución?

Bono _____

Canasta básica _____

Seguro Social _____

Uniformes Laborales _____

Atención médica gratuita _____

Otros _____

8. ¿Conoce usted un Manual en esta Institución donde le especifique cuales son las funciones de cada uno de los trabajadores?

Si_____

No_____

9. ¿Cuenta con los Instrumentos o equipos necesarios para desarrollar su trabajo?

Si_____

No____

10. ¿Cómo considera el servicio que le brinda esta Institución a la población?

Muy Buena_____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

¿Por qué? Complemente su respuesta

11. ¿Sus superiores se han reunido con ustedes para hacerles ver las alternativas o planes de superación que tienen para este año?

Si_____

No_____

12. ¿Consideran ustedes que las actividades que se realizan están de acuerdo con el presupuesto que asigna el Gobierno para el desarrollo de estas?

Si _____

No_____

¿Por qué? Complemente su respuesta.

14. Realizan evaluaciones con todo el personal?

Si_____

No_____

¿Cada cuánto?

Semanal_____

Quincenal_____

Mensual_____

Trimestral_____

Semestral_____

Anual_____

Anexo # 4

**ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN / USUARIOS DEL SERVICIO QUE
BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL**

Edad:_____

Sexo :_____

Localidad:_____

Estado civil_____

1. Como considera el Servicio que presta la Alcaldía a la Población?

Muy Buena:_____

Buena :_____

Regular :_____

Mala :_____

2. Ha recibido alguna vez maltrato de parte de los trabajadores de la Alcaldía cuando solicita el servicio. .(Marque con una X).

Si_____

No_____

3. Considera usted que en los últimos años se han implementado nuevos mecanismos que contribuyan al Desarrollo del Municipio. (Marque con una X).

Si_____

No_____

4. En quién cree usted que se responsabilicen las debilidades que existen en la Institución.

El consejo :_____

El Alcalde :_____

El Administrador :_____

Casi todo el personal :_____

Todo el personal: _____

Otros: _____

5. ¿Porqué considera usted que existe debilidades en esta Institución?

Falta de gestiones: _____

Mal uso de fondos: _____

Incapacidad laboral: _____

Falta de conciencia de los superiores y administradores: _____

Insuficiencia de presupuesto por parte del gobierno: _____

Otros: _____ (Especifique)

6. ¿Qué beneficios ha tenido usted de parte de la Institución?. Explique.

7. Si usted estuviera a cargo de esta Institución, ¿qué cambios o alternativas de mejoramiento realizaría?(marque con una x las que usted crea conveniente)

Cambiaría cierto personal _____

Cambiaría todo el personal _____

Dejaría el mismo y lo capacitaría _____

Realizaría gestiones de apoyo por ONGs _____

Sería más estricto en la administración de los recursos _____

Otros _____(argumente).

8. Contribuye usted con algún tipo de ingreso directo o indirecto a esta institución?

Si _____

No _____

9. ¿En qué forma?

Pago de impuestos _____

Apoyo en la recolección de basura _____

Garantizo un vehículo para reparar calles _____

Otros (Mencione) _____

Anexo # 5

**ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN / USUARIOS DEL SERVICIO QUE
BRINDA EL MECD**

Edad:_____

Sexo :_____

Localidad:_____

Estado civil_____

1. Como considera el Servicio que brinda el Ministerio de educación cultura y deporte a la Población?

Muy Buena:_____

Buena :_____

Regular :_____

Mala :_____

2. Ha recibido alguna vez maltrato de parte de los trabajadores del MECD ya sea de las oficinas o de los profesores cuando necesita que se le atienda. .(Marque con una X).

Si_____

No_____

3. Considera usted que en los últimos años se han implementado nuevos mecanismos que contribuyan al Desarrollo intelectual de los Estudiantes. (Marque con una X).

Si_____

No_____

4. Como considera la educación del Municipio con respecto a la del pacifico.

Igual _____

Superior_____

Inferior_____

No son iguales_____

5. Explique el porque de su respuesta?

6. En quién cree usted que se responsabilicen las debilidades que existen en la Institución.

En el Delegado: _____

En los Maestros: _____

En los Alumnos: _____

En los padres de familia: _____

Todo el personal: _____

Otros : _____

7. ¿Porqué considera usted que existe debilidades en esta Institución?

Falta de gestiones: _____

Mal uso de fondos: _____

Incapacidad laboral: _____

Falta de conciencia de los superiores y administradores: _____

Insuficiencia de presupuesto por parte del gobierno: _____

Falta de capacitación a los maestros _____

Otros _____ (Especifique)

8. ¿Qué beneficios ha tenido usted de parte de la Institución?. Explique.

9. ¿Si usted estuviera a cargo de esta Institución, ¿qué cambios o alternativas de mejoramiento realizaría? (marque con una x las que usted crea conveniente)

Cambiaría cierto personal_____

Cambiaría todo el personal_____

Dejaría el mismo y lo capacitaría_____

Realizaría gestiones de apoyo por ONGs_____

Sería mas estricto en la administración de los recursos_____

Capacitaría a los docentes _____

Otros _____(argumente).

10. ¿Contribuye usted con algún tipo de ingreso directo o indirecto a esta institución?

Si _____

No _____

11. ¿En qué forma?

Pago de aranceles_____

Apoyo en la educación a mis hijos en la casa _____

Contribuyo con algún aporte económico para mejorar las condiciones de la escuela de mis hijos_____

Otros (Mencione) _____

Anexo # 6

**ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN / USUARIOS DEL SERVICIO QUE
BRINDA EL MINSA**

Edad:_____

Sexo :_____

Localidad:_____

Estado civil_____

1. ¿Como considera el Servicio que brinda el Ministerio de Salud a la Población?

Muy Buena: _____

Buena: _____

Regular: _____

Mala: _____

2. Ha recibido alguna vez maltrato de parte de los trabajadores de la salud cuando solicita el servicio. (Marque con una X).

Si_____

No_____

3. Le han vendido alguna vez algún medicamento Intra hospitalario.

4. Le han negado la atención médica y medicamentos cuando lo solicita.

5. Cree usted que en los últimos años se han implementado nuevos mecanismos que contribuyan al Desarrollo o mejoramiento de la salud Municipal. (Marque con una X).

Si_____

No_____

6. En quién cree usted que se responsabilicen las debilidades que existen en la Institución.

El director: _____

El personal de enfermería: _____

El Administrador: _____

Casi todo el personal: _____

Todo el personal: _____

Otros: _____

7. ¿Porqué considera usted que existe debilidades en esta Institución?

Falta de gestiones: _____

Mal uso de fondos: _____

Incapacidad laboral: _____

Falta de conciencia de los superiores y administradores: _____

Insuficiencia de presupuesto por parte del gobierno: _____

Otros: _____ (Especifique)

8. ¿Qué beneficios ha tenido usted de parte de la Institución? Explique.

9. Si usted estuviera a cargo de esta Institución, ¿qué cambios o alternativas de mejoramiento realizaría? (marque con una x las que usted crea conveniente)

Cambiaría cierto personal _____

Cambiaría todo el personal _____

Dejaría el mismo y lo capacitaría _____

Realizaría gestiones de apoyo por ONGs _____

Sería más estricto en la administración de los recursos _____

Otros _____ (argumente).

10. Contribuye usted con algún tipo de ingreso directo o indirecto a esta institución?

Si _____

No _____

11. ¿En qué forma?

Pago de consultas _____

Apoyo en las Jornadas de vacunación _____

Apoyo en la limpieza de calles y predios vacíos _____

Apoyo en las brigadas de fumigación _____

Otros (Mencione) _____

Ninguno _____

Resultado de Encuestas dirigidas a trabajadores del ALCALDIA, MINSA y MECD

ORGANIZACIONES										
	Jefe Inmediato				Lo han capacitado		Les controlan las actividades		Lo han promocionado de cargo	
	Director	Administrador	Encargado de RRHH	Otros	Si	No	Si	No	Si	No
ALCALDIA	33.33%	33.33%	6.66%	26.66%	60%	40%	86.66%	13.33%	33.33%	66.66%
MINSA	60%	13.33%	6.66%	20%	66.66%	33.33%	100%		33.33%	66.66%
MECD	26.66%	73.33%			100%		100%		26.66%	73.33%

	Relacion entre trabajadores			Beneficios que reciben			
	Muy buena	Buena	Regular	Bono	Pago de INSS	Uniformes Laborales	Ninguna
ALCALDIA	6.66%	53.33%	40%		26.66%		73.33%
MINSA		60%	40%	26.66%	19.99%	53.33%	
MECD	20%	33.33%	46.66%	86.66%	6.66%		6.66%

	Como considera el servicio que brinda la Institución			Los Directivos se reúnen con ustedes			Actividades realizadas cree que estan de acuerdo con el presupuesto		
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Si	No	A veces	Si	No	Desconoce
ALCALDIA	46.66%	6.66%	46.66%	46.66%	46.66%	6.66%	13.33%	53.33%	33.33%
MINSA		33.33%	66.66%	93.33%	6.66%		6.66%	93.33%	
MECD		20%	80%	20%	80%		100%		

	Tiene equipos		Periodos de evaluacion				Conoce el manual de funciones		
	Si	No	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual	No se hacen	Si	No
ALCALDIA	40%	60%		46.66%			53.33%	33.33%	66.66%
MINSA	66.66%	33.33%	6.66%	73.33%	13.33%	6.66%		33.33%	66.66%
MECD	20%	80%		93.33%				66.66%	33.33%

ANEXO # 8

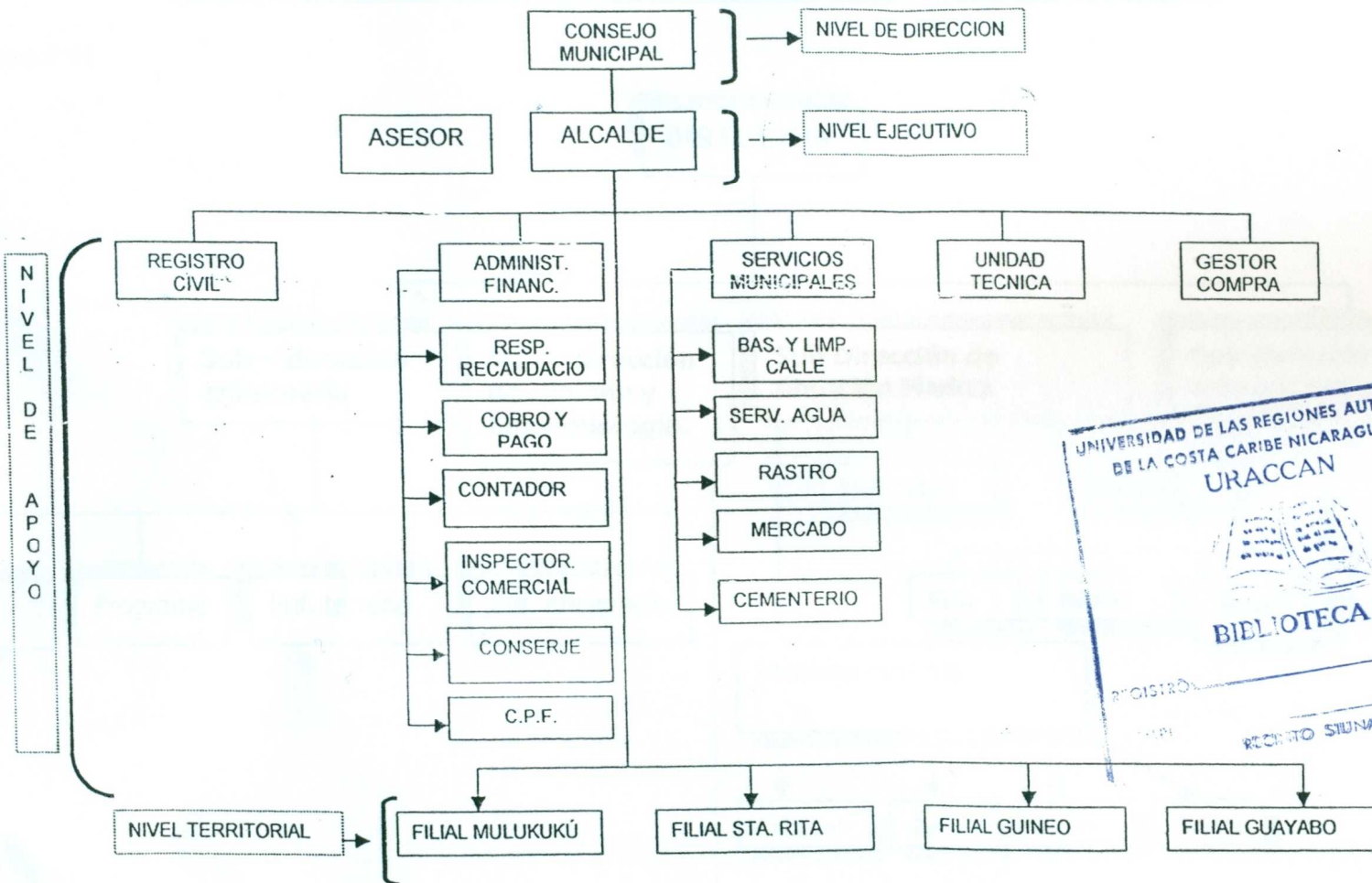
Resultado de encuesta dirigida a usuarios del servicio que brindan la Alcaldía, MINSA y MECD.								
Organizaciones	Cómo considera el serv. que brindan estas Instituc.				Ha recibido maltrato alguna vez		Considera que en los dos últimos años se han implementado mecanismo de desarrollo en el Municipio.	
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Si	No	Si	No
ALCALDIA		10%	60%	30%	30%	70%	60%	40%
MINSA	10%	30%	20%	40%	40%	60%	20%	80%
MECD		60%	40%		20%	80%	70%	30%
En quién cree que se responsabilicen las debilidades de estas Instituciones								
	Director	Administ.	Delegada	Maestros	Gobierno	Todo el personal		
ALCALDIA	40%	20%						
MINSA	40%	20%			30%	10%		
MECD			60%	10%	20%			
Porqué considera que existen estas debilidades en estas instituciones								
	Falta de gestión.	Mal uso de fondos.	Incapacidad laboral.	Falta de consciencia de los directores y administradores.	Gobierno	Consejo	Padres de Fam.	
ALCALDIA	30%	20%	10%	40%		40%		
MINSA	30%	30%		20%	20%			
MECD	50%	20%		30%			10%	
Beneficios que ha recibido de parte de esas instituciones.					Contribuye con algún tipo de ingreso a las Instituciones.			
		Permiso para vender	Educación de sus hijos	Medicamento y hospitalización	Si	No		
	Ninguno							
ALCALDIA	80%	20%			80%	20%		
MINSA				100%	40%	60%		
MECD			100%		90%	10%		
Si estuviera a cargo de una de estas instituciones. Qué cambios realizaría?								
	Cambiaría cierto personal	Cambiaría todo el personal	Dejaría el mismo y lo capacitaría	Realizaría gestiones con ONGs	Sería estricto con los fondos			
ALCALDIA	30%		10%	30%	30%			
MINSA	10%	10%	50%	30%				
MECD	20%			50%	30%			

ANEXO # 9

PERSONAL CAPACITADO DURANTE EL PERIODO EN LAS TRES INSTITUCIONES						
ORGANIZACIONES	DIRECTOR	ADMINISTRADOR	CONTADOR	RESP. DE REGISTRO	ENFERMERIA	MAESTROS
ALCALDIA	Marco jurídico y legal	Gerencia y liderazgo	Taller de administración básica	Computación		
	Código de la niñez y la adolescencia	Elaboración y presentación de planes de trabajo	Normas de auditorías	Encuentro nacional de registradores del estado civil de las personas		
	Formulación y ejecución de proyectos	Computación	Taller sobre elaboración de lineamientos			
	Desarrollo Municipal	Taller de administración básica	Elaboración de presupuestos			
		Programa de desarrollo gerencial	Computación			
		Elaboración de presupuestos	Diseño y gestión de proyectos de desarrollo			
		Contabilidad	Normas técnicas de control interno			
		Normas de auditoría				
MINSA	Maestría en Salud Pública	Computación	Manejo de Registros contables	Manejo de Estadísticas computarizadas	Lic. En Enfermería	
	Análisis de casos y fallecidos	Caja y finanzas	Computación		Atención integral a la mujer	
	Concenso de tratamiento por patología	Caja con computación	Manejo de fotocopadoras		Técnico básico en Enf.	
	Prácticas de prescripción médica	Gerencia			Diplomados en salud comunitario	
	Diplomado en Gestión y salud comunitaria	Diplomado en Gestión y salud comunitaria				
MECD	Educación para la democracia	Educación para la democracia				Transferencia curricular
	Elaboración de proyectos	Elaboración de proyectos				Uso de estándares
	Metodología y multigrado	Metodología y multigrado				Contenido científico
	Transferencia Curricular	Transferencia Curricular				
		Capacitación administrativa				
		Manejo de bodega				
		Trabajos estadísticos				
		Contabilidad				

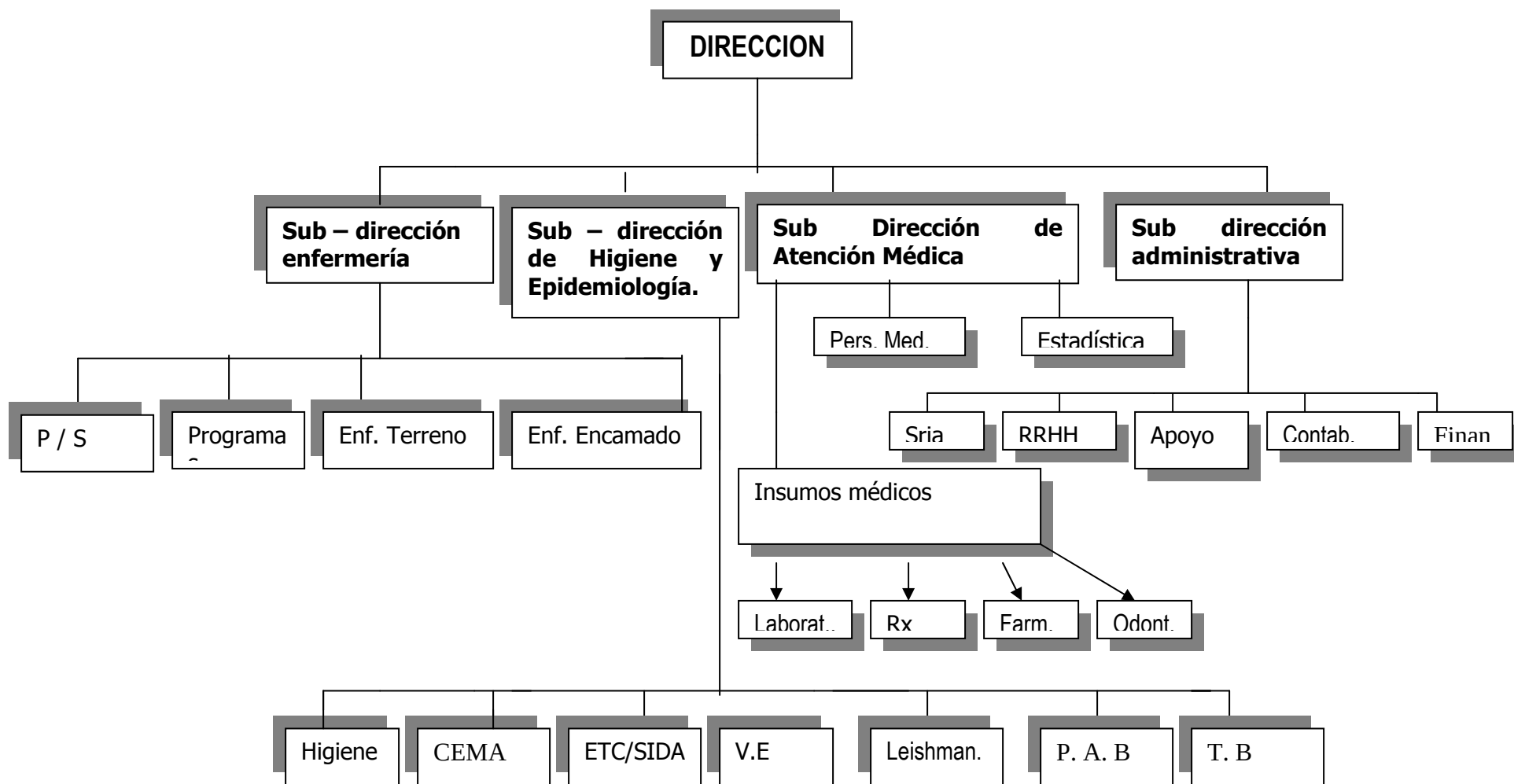
ALCALDIA MUNICIPAL DE SIUNA, RAAN

ORGANIGRAMA



ORGANIGRAMA CENTRO DE SALUD CARLOS CENTENO
Siuna / RAAN

Anexo # 11



**ORGANIGRAMA MECD
SIUNA- RAAN**

