



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA



**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI.**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.**  
**CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.**  
**SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION MUNICIPAL**  
**SINACAM.**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**Seminario de Graduación para optar al título de:**

Licenciado en Administración de Empresas.

**TITULO:**

Incidencia del Proceso Administrativo en el funcionamiento del Programa Social Escuela de Oficios en el municipio de Jalapa, departamento de Nueva Segovia en el año 2018.

**Autores:**

- 1- Tamar Yolani González Martínez.
- 2- Damaris Salgado Hernández.

**Tutor:**

MSc. Javier A. Flores Rugama.

Estelí, septiembre 2019.

## **DEDICATORIA**

A mi buen Dios dador de vida, quien su amor y misericordia no aparta de mi vida y día con día permite ver mis metas cumplidas.

A mi madre, mujer ejemplar y luchadora, el apoyo incondicional, justo y necesario en cada etapa de mi vida.

A toda mi familia por brindarme apoyo durante el transcurso de esta carrera y en mi vida en general.

Damaris Salgado Hernández.

## **DEDICATORIA**

A dios por darme la vida y fortaleza, para seguir adelante y llegar a esta meta.

A mis hijos, por su comprensión y su apoyo en mi formación académica.

A nuestros docentes, por darnos la oportunidad de compartir experiencias y el conocimiento para realizarme profesionalmente.

Thamar Yolanis González Martínez.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por su buena voluntad y bendiciones en mi vida.

A mi familia por su apoyo permanente.

A todo aquel amigo, compañero de trabajo, compañero de estudios, docentes, tutor y todas aquellas personas que directa e indirectamente fueron parte no solo en la realización de este trabajo sino en todo el lapso que perduró la carrera.

Al Gobierno Central que en aras de contar con servidores públicos municipales orientados a brindar servicio con calidad y calidez a la población destina los recursos necesarios para la capacitación de estos.

Damaris Salgado Hernández.

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios ser supremo** quien hace posible todos los logros y victorias de cada ser humano en esta tierra.

**Al Gobierno Nacional y Local** por la oportunidad que nos ha brindado de ampliar y enriquecer nuestros conocimientos de acuerdo al perfil del cargo que desempeñamos como servidores públicos, lo cual nos comprometen cada día a dar lo mejor de nosotros al servicio del pueblo.

**A los Docentes**, quienes han compartido incondicionalmente con cada uno de nosotros sus conocimientos y habilidades, guiándonos por los espacios intelectuales, hacia un mejor saber y ayudándonos a vencer los obstáculos con sabia decisión.

**A nuestros amigos y compañeros**, por compartir de forma amena durante este proceso de aprendizaje, a todas aquellas personas que directa e indirectamente han compartido sus conocimientos y experiencias para enriquecer mis conocimientos.

Thamar Yolani González Martínez.

## **CARTA AVAL DEL TUTOR**

A través de la presente hago constar que González Martínez Thamar Yolanis, Salgado Hernández Damaris, estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas han finalizado su trabajo investigativo denominado:

**Incidencia del Proceso Administrativo en el funcionamiento del Programa Social Escuela de Oficios en el municipio de Jalapa, departamento de Nueva Segovia en el año 2018.**

Este trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Después de revisar la coherencia, contenido, el artículo científico y la incorporación de las observaciones del jurado en la defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de seminario de graduación vigente y por lo tanto está listo para ser entregado el documento final.

Dado en la ciudad de Estelí a los nueve días del mes de octubre del 2019.

Atentamente;

---

**M. Sc. Javier Antonio Flores Rugama**

**Tutor de Tesis**



## Tabla de contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Justificación.....	5
1.3. Planteamiento del Problema.....	6
II. OBJETIVOS.....	8
2.1 Objetivo General.....	8
2.2 Objetivos Específicos.....	8
III. MARCO TEÓRICO.....	9
3.1. Administración y Gestión Pública.....	9
3.2. Proceso Administrativo.....	13
3.2.1. Funciones de la Administración.....	14
3.2.2. Etapas del Proceso Administrativo:.....	14
3.2.2.1 Planeación:.....	14
3.2.2.2 Organización.....	16
3.2.2.3 Integración de personal:.....	17
3.2.2.4 Dirección:.....	19
3.2.2.5 Control.....	21
3.3. Escuela de Oficios.....	30
3.1 Juventud y Adolescencia.....	32
3.3.1. Los Objetivos del Programa Social Escuela de Oficios:.....	33
3.3.2. Principios Fundamentales de la Escuela de Oficios.....	33
3.3.3. Valores fundamentales de la Escuela de Oficios.....	33
3.3.4. Roles de cada Institución en el desarrollo del Programa de las Escuelas de Oficios. 33	
3.3.4.1. Roles Alcaldía:.....	33
3.3.4.2. Roles INATEC:.....	34
3.3.4.3. Roles INIFOM:.....	34
3.3.4.4. Protagonistas:.....	35
3.3.5. Espacios de Aprendizaje:.....	35
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	36



V. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
VI. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	38
VII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
7.1 Tipo de Investigación.....	40
7.2 Tipo de Estudio. ....	40
7.3 Universo, Muestra y Unidad de Análisis. ....	41
7.4. Población y Muestra.....	42
7.4.1. Población.....	42
7.4.2. Muestra .....	43
7.5 Método y Técnicas de Recolección de Datos.....	44
7.5.1 Entrevista. ....	44
7.5.2 Encuesta. ....	44
7.6 Revisión Documental. ....	45
VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
8.1 Etapas del Proceso Administrativo.....	47
8.2 Impacto del Programa Social. ....	56
.....	60
8.3 Alternativas de mejora en las Etapas del Proceso Administrativo.....	73
IX. CONCLUSIONES. ....	77
X. RECOMENDACIONES. ....	79
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
XII. ANEXOS. ....	83





## **I. INTRODUCCIÓN.**

Con el propósito de contribuir a mejorar el proceso administrativo en el funcionamiento del Programa Social Escuela de Oficios en el municipio de Jalapa, departamento de Nueva Segovia se realiza este trabajo de investigación.

Es un tema de interés ya que las Escuelas de Oficio se implementaron con la finalidad de potenciar y mejorar las condiciones económicas y sociales de las familias a nivel local y por ende a nivel nacional.

La iniciativa de investigar sobre esta temática surge de la necesidad de contribuir a mejorar la administración y ejecución de los recursos que se asignan por parte del Gobierno Municipal para el funcionamiento del Programa Social Escuela de Oficios en el municipio de Jalapa.

Para la elaboración de este trabajo se consultó al director del área de administración y finanzas, a la responsable del programa de la Alcaldía Municipal de Jalapa y a ciertos protagonistas como fuente principal de información, los cuales dieron su punto de vista a través de entrevistas y encuestas realizadas en cuanto al funcionamiento del programa social.

Asimismo, para el análisis de este trabajo de investigación se tomaron en cuenta algunos documentos institucionales como: Manual de Organización y Funciones, Manual de Cargos y Funciones.

Este trabajo está estructurado de acuerdo a los ejes teóricos: Administración y Gestión Pública, Escuela de Oficios y Proceso Administrativo, en estos ejes se fundamenta la parte científica del trabajo.

En el diseño metodológico se detalla el tipo de estudio, el enfoque, el universo y muestra, el tipo de muestreo, los métodos utilizados, análisis de resultados y plan de recolección de datos.



---

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

Al final del documento se encuentran las conclusiones y recomendaciones las cuales permitirán a la municipalidad tomarlas en cuenta para mejoras continuas en el desarrollo del programa, así mismo las bibliografías donde se describen todas las fuentes consultadas para corroborar la cientificidad de este trabajo de investigación.

Como se puede observar, este trabajo contiene los suficientes elementos soportados que bridaron aportes necesarios para la realización de análisis dando cumplimiento a los objetivos propuestos.



### 1.1. Antecedentes.

Las municipalidades, son las instancias de Gobierno con orientación a la atención de la población, con facultades para atender sus demandas y para responder a los problemas que le aquejan. En este sentido, tienen bajo su responsabilidad la administración de la Escuela de Oficios en el municipio.

Para la elaboración y documentación de los antecedentes de este estudio se consultó en sitios web y en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM – Estelí) en las que se encontraron algunas investigaciones relacionadas con la gestión administrativa.

En los últimos años se han realizado diversas investigaciones acerca de la situación administrativa de algunas empresas, siendo de gran importancia asociarlas con la presente investigación debido al enfoque administrativo que éstas presentan.

Una primera tesis de Maldonado Pérez, **“Centro de Capacitación y Oficios”** para optar al título de Arquitecto presentado a la Universidad de San Carlos de Guatemala en el año (2014), plantea la propuesta arquitectónica del centro de capacitación y oficios para el municipio de San Carlos Sija Quetzaltenango para dar una oportunidad de desarrollo local mediante la capacitación, llegando a la conclusión que la necesidad de capacitación en el municipio de San Carlos Sija no solo refleja la necesidad de tecnificación de la mano de obra de la región, sino también la falta de edificaciones que apoyen este proceso de capacitación de la población. (<http://biblioteca.usac.edu.gt>, 2019)

Una segunda de tesis Flores Orozco, **“Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS, Jinotega periodo 2010-2013”** para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial presentado a la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM - Matagalpa en el año (2015), se plantea analizar los pasos del proceso administrativo y su incidencia en la gestión empresarial aplicados en la cooperativa COPROABAS entre 2010 - 2013, llegando a la conclusión que el proceso administrativo y gestión empresarial se lleva a cabo de forma parcial y se ve limitada por los pocos



conocimientos administrativos por parte de los órganos directivos y la falta de compromiso de alguno de ellos. (<http://repositorio.unan.edu.ni>, 2019)

Una tercera tesis de Martínez Ballesteros, “**Análisis del Control Interno y su aplicación en la Dirección de Proyectos, de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, primer semestre 2015**” para optar al título de Master en Contabilidad con énfasis en Auditoría, presentado a la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM - Matagalpa en el año (2016), se plantea analizar el control interno de la Dirección de Proyectos en la Alcaldía Municipal de Matagalpa en el primer semestre del 2015, llegando a la conclusión que los procedimientos de control interno existentes en la Dirección de Proyectos son empleados adecuadamente en el manejo de los distintos proyectos que realizan. (unan, <http://repositorio.unan.edu.ni>, 2019)

El Municipio de Jalapa no cuenta con estudios o tesis referentes al tema de la administración de la Escuela de Oficios, por tal razón se considera que el trabajo de investigación será de mucha utilidad para ser implementado en la comuna y de esta manera lograr la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades concernientes y por ende contribuir al desarrollo económico, social y cultural del municipio.

Las Escuelas de Oficios se implementan a nivel nacional con el objetivo de facilitar la formación de hombres y mujeres en nuevos emprendimientos y oficios que les permita mejorar sus condiciones de vida a nivel personal, familiar y a la vez la economía y desarrollo del país.

De manera general se desconoce con exactitud la implementación del proceso administrativo en el funcionamiento de las Escuela de Oficios, porque no se cuenta con un estudio de investigación en donde se describa el mismo.



## **1.2. Justificación.**

La falta de implementación de algunos mecanismos de control conlleva a la municipalidad a tener inconvenientes y señalamientos por parte de entes reguladores que se encargan de verificar que todas las actividades que se ejecutan se realicen de acuerdo a las normas y leyes establecidas.

Esta investigación servirá como fuente de información a todos los actores de la municipalidad que están involucrados en el desarrollo del Programa Escuela de Oficios con el propósito de mejorar las etapas del proceso que se realizan y a la vez implementar aquellas que no se cumplen con miras de lograr el funcionamiento óptimo en dicho programa.

Será una fuente de información para los estudiantes que deseen conocer el proceso administrativo que el Gobierno Municipal implementa en el funcionamiento del Programa Social Escuela de Oficios, así como el impacto social que este programa tiene.

La universidad contará con un instrumento que servirá de apoyo e información para estudiantes que en un futuro deseen obtener información sobre la administración y funcionamiento del Programa Social en el municipio de Jalapa.



### **1.3. Planteamiento del Problema.**

La investigación con el título: Incidencia del proceso administrativo en el funcionamiento del Programa Social Escuela de Oficios en el municipio de Jalapa en el año 2018, se realiza con el propósito de conocer cómo se desarrollan las etapas del proceso administrativo en la ejecución del Programa Social por parte del Gobierno Municipal.

Debido a las debilidades en el funcionamiento de la Escuela de Oficios se plantea la realización de un estudio que aborde las dificultades que se presentan en el cumplimiento del proceso administrativo, que es necesario llevarlo a cabo para lograr la eficiencia y eficacia durante el desarrollo del programa, de igual manera dotar a los y las facilitadores(as), protagonistas de los recursos necesarios para el desarrollo y ejecución de cada uno de los cursos.

Para lograr el correcto funcionamiento de este Programa, el cumplimiento de objetivos y metas planteadas se requiere contar con un personal que cumpla con los requisitos del perfil del cargo y que este orientado únicamente en el desarrollo del Programa, para que pueda apropiarse y cumplir con las funciones y normas que se requieren y hacer de este un rubro ventajoso y de éxito para la municipalidad, tomando en cuenta que es un Programa que se viene impulsando cada año para capacitar y dotar a los jóvenes con habilidades y destrezas en un oficio que proporcionará un aporte económico a sus hogares y por ende al desarrollo económico del municipio.

Para la ejecución de este Programa la municipalidad no cuenta con local propio para impartir los cursos y tiene que trasladar equipos de un lugar a otro lo que implica el deterioro de los mismos, del mismo modo no cuenta con espacios seguros y adecuados para el resguardo de materiales y equipos, no existen procedimientos adecuados en cuanto al control de entrada y salidas de bodega permitiendo el desvío de estos para otras actividades, siendo esta una debilidad que debe de corregirse poniendo en práctica las normas y controles correspondientes.

Con el presente trabajo se pretende que la dirección superior y el personal de las áreas correspondientes tomen en cuenta las debilidades que se presentan en el desarrollo del



---

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

Programa y tengan la capacidad e interés de implementar los controles correspondientes para lograr una buena labor en el mismo, con el fin de obtener resultados satisfactorios para la municipalidad y de esta manera seguir atendiendo la demanda de hombres y mujeres que por su situación económica no pueden optar a otro tipo de estudios.



## **II. OBJETIVOS.**

### **2.1 Objetivo General.**

Determinar la incidencia del Proceso Administrativo en el funcionamiento del Programa Social Escuela de Oficios en el municipio de Jalapa, durante el año 2018.

### **2.2 Objetivos Específicos.**

1. Describir el funcionamiento administrativo actual de la Escuela de Oficios.
2. Valorar el impacto del Programa Social a través de la experiencia de los protagonistas.
3. Proponer alternativas de mejora en el proceso administrativo para el funcionamiento adecuado del Programa Social.





### **III. MARCO TEÓRICO.**

En este capítulo se definen los ejes teóricos fundamentales que son la base conceptual de esta investigación: 1. Administración y Gestión Pública, 2. Escuela de Oficios, 3. Proceso Administrativo.

#### **3.1. Administración y Gestión Pública.**

##### **3.1.1 Administración.**

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes-entrenadores, directores, ejecutivos de ventas-talvez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si estas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen. (Stoner, Edward, & Gilbert, s.f.)

Dicho en pocas palabras, la administración es lo que hacen los gerentes. Pero este enunciado elemental no dice mucho, ¿o sí? Una explicación más completa es que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización. O por lo menos a eso aspiran los gerentes. (Robbins & Coulter, 2005)

La administración es el proceso de coordinar y ejecutar distintas actividades por un personal capacitado que contribuya al cumplimiento de las metas y objetivos de una empresa. Podría decirse también que la administración además de una ciencia, es una técnica que consiste en planificar de forma ordenada los recursos con los que cuenta un organismo a fin de conseguir con ellos los fines u objetivos requeridos.



### **3.1.2 Administración Pública.**

La administración pública tiene un solo objeto de estudio, es decir, la actividad organizada del estado. Sin embargo, existen diferentes interpretaciones del “objeto de estudio” que históricamente se han constituido como orientaciones de estudio, que han sido:

1. El Estado.
2. El gobierno.
3. El poder.
4. El poder ejecutivo.
5. Los poderes (poder ejecutivo, legislativo y judicial).
6. La burocracia.
7. La teoría organizacional.
8. El management público.
9. Políticas públicas.

Estas últimas orientaciones (burocracia, teoría organizacional y políticas públicas) son las más representativas en la actualidad. Cada una de estas orientaciones en su campo reclama su propio objeto de estudio y disciplina, aunque en realidad son diversas disertaciones sobre el mismo objeto de estudio. A nuestro parecer intentar estudiarlas de manera separada y única suponen una mayor confusión y complejidad debido a que su núcleo original es la administración pública. (Sánchez González, 2001).

La administración pública es un elemento básico del estado. Está formada por un conjunto de organismos que actúa bajo las órdenes del Poder Ejecutivo. Estos organismos son los encargados de dictar y aplicar las disposiciones necesarias para que se cumplan las leyes, fomentar los intereses públicos y resolver las reclamaciones de los ciudadanos. (Gabín, 2009).

La administración pública es el instrumento esencial que el Estado requiere para el cumplimiento de sus fines y propósitos como un ente de servicio para la atención a los ciudadanos quienes demandan un servicio de carácter público y que el estado mediante



sus funciones está en deber de cumplir. De igual forma se entiende que la administración pública es **la gestión** que se lleva a cabo en los organismos e instituciones públicas, que reciben de parte del Estado recursos necesarios para atender asuntos que tienen que ver con la ciudadanía a fin de generar bienestar común.

### **3.1.3 Plan Nacional de Desarrollo Humano.**

Es un Plan del Gobierno de Nicaragua que busca crear condiciones que faciliten la plena realización de las y los nicaragüenses en un país soberano e independiente, en unión con otros países de la región. El Plan se enfoca en el crecimiento económico con incremento del trabajo y reducción de la pobreza y las desigualdades, con estabilidad macroeconómica, con soberanía, seguridad e integración, en beneficio de las familias nicaragüenses.

#### **Conceptos clave del Plan:**

- **Desarrollo Humano:** El concepto de desarrollo humano, se expresa en el incremento de las oportunidades y capacidades de las personas, garantizando el respeto efectivo de sus derechos y libertades. En este sentido desde el ámbito social, el desarrollo humano es mucho más que la formación de "capacidades" mediante mejoras en la salud o en la educación, es también ofrecer y garantizar desde la institucionalidad del Estado el conjunto de oportunidades necesarias no solo para garantizar la supervivencia y la vida sino también para el ejercicio efectivo de las libertades para la realización plena del ser humano. Esto es un enfoque fundamental del Modelo de Desarrollo del Poder Ciudadano.
- **Educación y Alfabetización:** El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, concibe a la educación como eje fundamental del desarrollo del país, previendo que ésta contribuirá, no sólo a la reducción de la pobreza y a crear las posibilidades al desarrollo sostenible, mediante la formación académica, técnica, científica y tecnológica de la población, sino que también, garantizará el derecho a la educación de todos y todas, así como los conocimientos y comprensión de la totalidad de sus derechos y como rescatarlos y defenderlos.



- **Capacitación y Formación:** La formación profesional constituye uno de los factores decisivos para aumentar la productividad del trabajo de la fuerza laboral, incorporando la innovación tecnológica que permita darle valor agregado a la producción y con ello fortalecer nuestra economía, sobre todo a través de la reactivación económica de la micro, pequeña y mediana producción. (<https://www.plataformacelac.org>, s.f.).

El Plan Nacional de Desarrollo Humano contiene líneas de trabajo que poseen como fundamento, las necesidades y la satisfacción de las familias nicaragüenses, de los jóvenes, adultos, adultos mayores, mujeres y de todo el pueblo. (19 digital, <https://www.el19digital.com>, s.f.)

El Gobierno de Nicaragua delineó los ejes del Programa Nacional de Desarrollo Humano para el periodo 2018 - 2021. Siendo los siguientes:

1. Desarrollo Social.
2. Educación Técnica, tecnología y conocimientos.
3. Equidad de Género.
4. Juventud y Adolescencia.
5. Comunidades Indígenas y Afrodescendientes.
6. Trabajo y Prosperidad.
7. Desarrollo Socio productivo.
8. Política Monetaria y Financiera.
9. Políticas Fiscales y Aduaneras.
10. Políticas Ambientales y de protección de los recursos naturales.
11. Infraestructura.
12. Viviendas Familiares.
13. Promoción y facilitación de Inversiones.
14. Desarrollo Local.
15. Desarrollo Urbano.
16. Gestión del Riesgo frente a desastres y calamidades.



17. Seguridad Soberana.
18. Cambio Climático.
19. Financiamiento. (19 digital, s.f.)

### **3.2. Proceso Administrativo.**

#### **Definición de Proceso Administrativo.**

Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

Según (Blandez Ricarde, 2014), El Proceso Administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que la conforman permiten a los mandos técnicos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa.

Según (Reyes Ponce, 2004), El proceso constituye el núcleo propio de la administración. Son las diversas etapas en que hemos dividido la acción administrativa, y este proceso está normado por reglas cuya formulación es la tarea específica de nuestra materia.

El Proceso Administrativo es un conjunto de fases o pautas a seguir para dar seguimiento y resolver situaciones en función de una correcta administración. En el proceso, lógicamente tendremos en cuenta aspectos organizativos, de dirección y



control. Siempre será necesario ejercer una **buena planeación**, y para hacer del proceso una labor fluida habremos de tener los **objetivos** bien claros.

### **3.2.1. Funciones de la Administración.**

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### **3.2.2. Etapas del Proceso Administrativo:**

#### **3.2.2.1 Planeación:**

Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Según (Silva Hernández), Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

#### **Etapas:**

- 1. Propósitos:** Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- 2. Objetivos:** Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.
- 3. Estrategia:** Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.



4. **Políticas:** Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.
5. **Presupuestos:** Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.
6. **Pronósticos:** Es prever las cosas que pudieran suceder.

Según (Blandez Ricarde, 2014), Consiste en determinar los objetivos y cursos de acción; en ellas se determinan:

1. Las metas de la organización
2. Las mejores estrategias para lograr los objetivos.
3. Las estrategias para llegar a las metas planteadas.

Según (Reyes Ponce, 2004), Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. **Políticas:** Principios para orientar la acción.
2. **Procedimientos:** Secuencia de operaciones o métodos.
3. **Programas:** Fijación de tiempos requeridos.

Comprende también “presupuestos” que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de “pronósticos”.

Dentro del Proceso Administrativo, la Planeación es la función de primer orden, bajo la cual se regirá el cuerpo administrativo de una empresa. Lógicamente es aquí donde se visualizan con antelación los objetivos y metas que deberá cumplir la empresa, así como los mecanismos y la forma de concretarlos. Para ello se deberá tomar en cuenta



la planeación de corto, mediano y largo plazo de acuerdo a los resultados que se pretenden alcanzar.

### **3.2.2.2 Organización.**

Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa, pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. En esta obra el término general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa.

**¿Qué significa estructura intencional de funciones?** En primer lugar, y como ya está implícito en la definición de la naturaleza y el contenido de las funciones organizacionales, significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera intencional, la mayoría de los gerentes consideran que están organizando. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Según (Silva Hernández), Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

#### **Etapas:**

- 1. División del Trabajo:** Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- 2. Jerarquización:** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.





- 3. Departamentalización:** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

Según (Blandez Ricarde, 2014), Consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias; implica:

1. El diseño de tareas y puestos.
2. Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos.
3. La estructura de la organización.
4. Los métodos y procedimientos que se emplearan.

Según (Reyes Ponce, 2004), Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

- 1. Jerarquías:** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- 2. Funciones:** La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 3. Obligaciones:** Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Igualmente, organizar es la capacidad de poderle sacar al trabajo el máximo provecho en función de cumplir las metas de la empresa, para ello se requiere definir claramente las tareas a realizar. Podemos afirmar entonces que la organización nos permite conocer lo que deberá hacerse para alcanzar una finalidad planeada, dividiendo y coordinando las actividades y proporcionando los recursos necesarios.

### **3.2.2.3 Integración de personal:**

La función gerencial de integración de personal o Staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y



reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

Muchos autores de la teoría de la administración consideran la integración de personal como una fase del proceso de organización; sin embargo, en esta obra integrar personal se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos:

1. La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y, por tanto, prestan poca atención a cubrirlos.
2. Colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.
3. En el área de la integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias.
4. A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.



Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título "Staffing".

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
3. Desarrollo: Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa. (Reyes Ponce, 2004)

#### **3.2.2.4 Dirección:**

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a la meta organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar.

Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos. Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Según (Silva Hernández), Es la ejecución de los planes de acuerdo con la Estructura Organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través, de la motivación, comunicación y supervisión.

#### **Etapas:**

1. **Toma de Decisiones:** Es la elección del curso de acción entre varias alternativas.



2. **Integración:** Con ella el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes
3. **Motivación:** Por medio de ella se logra la ejecución de trabajos tendiente a la obtención de objetivos.
4. **Comunicación:** Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.
5. **Supervisión:** Checar que las cosas se estén dando de una manera correcta.

Según (Blandez Ricarde, 2014), Consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica:

1. Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas.
2. Determinar el estilo de dirección adecuado.
3. Orientar las personas al cambio.
4. Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones.

Según (Reyes Ponce, 2004), Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. **Mando o autoridad:** Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.
2. **Comunicación:** Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.



- 3. Supervisión:** La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

### 3.2.2.5 Control

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, lo planes no se logran solos, si no que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes.

Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Según (Silva Hernández), Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

#### **Etapas:**

- 1. Establecimiento de estándares:** Representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no es más que los objetivos definidos de la organización.
- 2. Medición de resultados:** Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- 3. Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
- 4. Retroalimentación:** Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- 5. Control:** Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.



Según (Blandez Ricarde, 2014), Consiste en la revisión de los planeado y lo logrado; implica determinar:

1. Las actividades que necesitan ser controladas.
2. Los medios de control que se emplearán.

Según (Reyes Ponce, 2004), Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. **Establecimiento de nomas:** Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. **Operación de los controles:** Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. **Interpretación de resultados:** Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

#### **3.2.3.5.1. Control Interno Gubernamental.**

Desde una perspectiva global, el Control Gubernamental siempre estuvo presente en las leyes y decretos de la mayoría de países, dado que su finalidad es cautelar la correcta aplicación de los fondos, bienes y recursos públicos dentro de la ley. Por ello, puede decirse que a pesar del impulso brindado por organismos internacionales en los 90 para modernizar la administración financiera en Latinoamérica, y los esfuerzos desarrollados por algunos gobiernos en esta misma línea, aún se mantiene la percepción de que el Control Interno, no ha sido ni es todavía, un área prioritaria para el Poder Ejecutivo. Un caso distinto ocurre con las Instituciones Superiores de Auditoría (ISA), generalmente, representadas por: Contralorías Generales, Tribunales de Cuentas, Cortes de Cuentas, Auditoría General, etc., que, en su condición de organismos de supervigilancia del erario público, mantienen latente su preocupación por impulsar mejoras en la gestión pública y en el control interno en el Estado.



## Componentes del Control Interno

El control interno está integrado en los procesos de la organización y forma parte de las actividades de planeamiento, ejecución y monitoreo, y representa una herramienta útil para la gerencia. Por lo tanto, no es un sustituto de las acciones que debería adoptar la gerencia en cumplimiento de sus legítimas obligaciones. Los componentes del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission), hacen las veces de criterio generales que aseguran la preparación de Estados Financieros libres de errores materiales o fraude, dentro de niveles de riesgo aceptable. COSO, está conformado por cinco (5) componentes interrelacionados de igual importancia. Cuatro (4) de ellos se refiere al diseño y operación del control interno. El quinto componente, es decir, el monitoreo, está diseñado para asegurar que el control interno continúa operando con efectividad.

Los componentes del control interno, según el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission) son los siguientes:

- 1. Ambiente de control:** Establece el tono general del control en la organización. Es el fundamento principal de todos los controles internos.
- 2. Evaluación del riesgo:** Identifica y analiza los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control, por lo que deben ser administrados.
- 3. Actividades de control:** Políticas y procedimientos que aseguran a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los empleados, para que realicen las actividades que le han sido encomendadas.
- 4. Información y comunicación:** Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades, y los mecanismos de la comunicación en la organización. (Fonseca Luna, 2011).



### **3.2.3.6.2. Del Control Interno Institucional**

**Ley N° 681, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado.**

#### **Arto. 33 Concepto de Control Interno.**

El control interno es un proceso diseñado y ejecutado por la administración y otro personal de una entidad para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los siguientes objetivos:

1. Administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos del estado.
2. Confiabilidad de la rendición de cuentas; y
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno está presente en la mayor parte de la administración de una entidad. Comprende los planes métodos y procedimientos utilizados para cumplir la misión, alcanzar las metas y objetivos y respaldar la gerencia basada en el desempeño. El control interno también contribuye a la defensa y protección de los activos y a la prevención y descubrimiento de errores e irregularidades. El control interno es sinónimo de control gerencial y ayuda a la administración pública para lograr los resultados deseados mediante un efectivo manejo de sus recursos.

#### **Arto. 34 Estructura del Control Interno.**

El cumplimiento de los objetivos del control interno descansa en la estructura del sistema, la cual se integra de los componentes siguientes:

1. Ambiente de control.
2. Evaluación de riesgos.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Monitoreo.





La estructura del sistema de control interno debe basarse al menos en los siete principios que rigen a la Administración Pública siendo estos: Equidad, Ética, Eficacia, Eficiencia, Economía, Rendición de Cuentas y Preservación del Medio Ambiente.

**Arto. 35 Forma de Ejecución del Control Interno.**

El control interno se ejecuta en forma previa y posterior.

**Control interno previo:** Los servidores públicos responsables de las operaciones, en cada una de las unidades organizacionales de las entidades, deberán ejercer el control interno previo, entendiéndose por éste el conjunto de métodos y procedimientos diseñados en los procesos de operación y aplicados antes de que se autoricen o ejecuten las operaciones o actividades o de que sus actos causen efecto, con el propósito de establecer su legalidad, veracidad, conveniencia y oportunidad, en función de los fines, programas y presupuestos de la entidad.

En ningún caso las Unidades de Auditoría Interna ni personas o entidades externas, ejercerán controles previos. Tampoco podrá crearse una unidad específica con tal propósito.

**Control interno posterior:** Los directores o ejecutivos de cada unidad de una entidad serán los responsables de ejercer el control posterior sobre las metas, objetivos o resultados alcanzados por las operaciones o actividades bajo su directa competencia, con el propósito de evaluarlas para mejorarlas en el futuro.

El control interno posterior independiente de los sistemas de administración e información y de los controles internos incorporados a ellos, así como el examen financiero y operacional efectuado con posterioridad a la ejecución de las operaciones y actividades de cualquier unidad o de la entidad en general, estará a cargo de la respectiva unidad de auditoría interna.



**Arto. 36 del control interno posterior ejercido por las unidades de auditoría interna.**

El control interno posterior que realizarán las unidades de auditorías internas de las entidades sujetas al ámbito de aplicación de esta Ley, se ejercerá mediante la auditoría gubernamental utilizando las Normas de Auditoría Gubernamental de Nicaragua. (Asamblea, 2009).

**3.2.3.6.3. Normas Técnicas de Control Interno.**

**Actividades de control aplicables a los sistemas de administración.**

Para facilitar la comprensión y el proceso de ajuste, la norma sobre actividades de control se ha desagregado para los siguientes sistemas de administración: Organización Administrativa, Administración de los Recursos Humanos, Planeación y Programación, Presupuesto, Administración Financiera, Contabilidad Integrada, Contratación y Administración de Bienes y Servicios, Inversiones en Proyectos y Programas y Tecnología de la Información.

**1. Organización Administrativa.**

**Estructura Organizacional.**

Cada entidad se organizará en función de su visión, misión y objetivos institucionales, siendo concordante con las disposiciones emanadas del organismo rector correspondiente, de los principios generales de organización y de las NTCl. La estructura organizacional debe estar subordinada a la planeación estratégica de la entidad y deberá formalizarse en un Manual de Organización a la medida de la naturaleza de sus actividades y operaciones.

El Manual de Organización deberá incluir como mínimo:

1. Un organigrama autorizado por la máxima autoridad, en el cual se aprecien visualmente las relaciones jerárquicas o de autoridad, funcionales y de comunicación.



2. La descripción de las funciones para cada cargo existente, las cuales permitan identificar claramente las responsabilidades de cada servidor público.
3. Los requisitos mínimos o el perfil de conocimientos y experiencia que debe reunir cada cargo.
4. Constancia firmada por cada servidor público sobre el conocimiento y entendimiento de sus funciones y responsabilidades. Estas constancias deberán actualizarse anualmente.

## **2. Planeación y Programación**

### **Requerimiento general**

Se planificará el uso, conservación y custodia de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para ejecutar las operaciones. La planeación constituye la base para llevar a cabo las acciones administrativas y financieras y debe ser:

1. Oportuna.
2. Permanente.
3. Flexible y
4. Sujeta a evaluación periódica.

Tanto la planeación estratégica como la programación de operaciones debe ser el resultado del trabajo conjunto de los ejecutivos y sus colaboradores en las distintas unidades organizacionales.

### **Marco Normativo**

La planeación estratégica y la programación de operaciones deberá ser concordante:

1. Con las estrategias y políticas definidas por los sistemas nacionales de planificación e inversión pública.
2. Las normas básicas y el marco de mediano y largo plazo para formular los programas de operación y los presupuestos de las entidades que establezca el organismo rector correspondiente.
3. Otras normas sobre planeación y programación.



### **3. Presupuesto.**

#### **Responsabilidad por el control presupuestario.**

Se establecerán y mantendrán controles necesarios en los sistemas de administración financiera y presupuestaria, a fin de asegurar el cumplimiento requerido en todas las fases del presupuesto, de acuerdo con la ley general del presupuesto, normas y procedimientos de ejecución presupuestaria establecidas por el organismo rector correspondiente.

También deberá adoptar las acciones correctivas derivadas del control y evaluación del presupuesto, que efectúe el organismo rector correspondiente y la CGR (Contraloría General de la Republica).

#### **Control Previo al Compromiso**

Los servidores públicos designados para decidir la realización de un gasto y aquellas que conceden la autorización respectiva, verificarán previamente que:

1. La transacción corresponda al giro o actividad de la entidad y conforme el presupuesto, planes y programas;
2. El procedimiento propuesto para su ejecución sea el apropiado;
3. La Entidad está facultada para llevarla a cabo y no existan impedimentos legales sobre la misma;
4. En el presupuesto existan las disponibilidades correspondientes.

### **4. Administración Financiera.**

#### **Custodia y manejo de inversiones en valores mobiliarios.**

En cada entidad se diseñarán e implantarán procedimientos específicos de custodia, registro y de salvaguarda física de las inversiones que las proteja de eventuales siniestros.

#### **Verificación física de inversiones.**

Servidores públicos independientes de la custodia y contabilización, realizarán constataciones físicas periódicas de las inversiones que mantengan las entidades.



## **5. Contratación y Administración de bienes y servicios.**

### **Inventarios.**

Se establecerán e implantarán los reglamentos y procedimientos relativos a la incorporación, apropiación, depósito, custodia, verificaciones físicas, seguros y registros de los bienes físicos de cada entidad, orientados a la administración económica y eficiente de estos recursos, todo de acuerdo con las Normas de Control Interno.

### **Sistema de registro de inventarios.**

Para el control de las existencias de inventarios de la entidad, se establecerá un sistema adecuado de registro permanente de su movimiento por unidades de iguales características.

### **Programación de adquisiciones de inventarios.**

Cada entidad establecerá las cantidades mínimas y máximas de existencias de inventarios de materias primas, materiales y suministros, según sea el caso, a efecto de programar y efectuar oportunamente las adquisiciones.

### **Control de almacenes o depósitos de existencias de inventarios.**

Existirá un espacio físico, adecuado a los requerimientos de la entidad, para el almacenamiento o depósito de las existencias de inventarios, que permita el control e identificación rápida de los artículos o elementos. El máximo ejecutivo establecerá un sistema apropiado para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes o elementos almacenados.

### **Verificación física de inventarios.**

A través de servidores públicos independientes del manejo y registro de los bienes de inventarios, se verificará la existencia física de los mismos, por lo menos una vez al año, en la época que se considere más oportuna. La Unidad de Auditoría Interna participará en la planificación y observará la toma física de los inventarios para garantizar la aplicación adecuada de los procedimientos diseñados para el efecto.



### **Seguridad de los Bienes.**

Se deberán contratar los seguros necesarios para proteger sus bienes en general, contra los distintos riesgos o siniestros que puedan ocurrir y tomarán las medidas necesarias de custodia física y seguridad material, que fueren del caso. (CGR, 2004)

### **3.3. Escuela de Oficios.**

**Escuela:** El término Escuela deriva del latín schola y se refiere al espacio al que los seres humanos asisten para aprender. El concepto puede hacerse mención al edificio en sí mismo, al aprendizaje que desarrolla en él, a la metodología empleada por el maestro o profesor, o al conjunto de docentes de una institución. (<https://definicion>, s.f.)

**Oficio,** del latín officium, es una ocupación habitual o la profesión de algún arte mecánica. El término suele utilizarse para hacer referencia a aquella actividad laboral que no requiere de estudios formales. (<https://definicion>, s.f.)

La Escuela de Oficios es un espacio de capacitación dirigido a jóvenes y adultos para adquirir el conocimiento de un oficio que permita al protagonista realizar una actividad laboral de calidad, de acuerdo a la historia, tradición, economía social y potencialidades de la comunidad, facilitando el fortalecimiento de sus conocimientos, habilidades y destrezas con base en los principios de solidaridad y valores cristianos que promueve el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional para el buen vivir de la sociedad Nicaragüense (INIFOM, 2014).

A continuación, se mencionan algunos de los Ejes del Plan Nacional de Desarrollo Humano que tiene relación directa con el Programa Social Escuela de Oficios.

## **1. Desarrollo Social.**

### **1.1 Educación en todas sus formas:**

- Fomento del buen uso de la tecnología educativa, para la creatividad, la innovación y el emprendimiento.



### **1.2 Derechos Laborales:**

- Promover la estabilidad y desarrollo del trabajo y el empleo en el mediano y largo plazo, para reducir el desempleo y subempleo.
- Concertación de salarios y fomento del empleo digno y productividad laboral, para contribuir a la estabilidad social y laboral.
- Desarrollar los conocimientos y habilidades necesarios para el buen desempeño de los y las trabajadores.

### **1.3 Prevención y Atención en la Familia:**

- Continuar desarrollando capacidades en las familias como sujetos colectivos de derechos y agentes de transformación y desarrollo socioeconómico. (numeral 2)

### **1.4 Personas con Discapacidad:**

- Garantizar una cultura de respeto, protección y atención de los derechos fundamentales de las personas con discapacidades, facilitando su inclusión social, educativa y laboral, en condiciones de equidad.

## **2. Educación Técnica, Tecnología y Conocimientos.**

- Promoción de la ciencia, tecnologías e innovación, entre el Gobierno Nacional, Universidades, Centros de Educación Técnica, Productores y Sector Privado.
- Asegurar la pertinencia de la educación técnica y formación profesional, en correspondencia con las necesidades de desarrollo económico y social del país, en el marco del modelo de alianzas.
- Continuar fortaleciendo el proceso de mejora continua de la calidad de la educación técnica y tecnológica, a través de planes de estudios actualizados, equipamiento tecnológico, mejora de infraestructura física y tecnológica.
- Implementar la cultura emprendedora en todos los planes de estudio de carreras y cursos técnicos.



---

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

- Desarrollar programas de capacitación técnica y tecnológica que fomenten la mejora de la gestión, productividad y competitividad de los emprendimientos, en alianzas con instituciones privadas, del Gobierno Central y las Alcaldías.
- Ampliar la oferta de carreras y cursos técnicos en modalidades no presenciales, haciendo uso de la educación virtual.

### **3. Equidad de Género.**

- Continuar promoviendo liderazgo y protagonismo de las mujeres para su integración y participación en los ámbitos económico, político y social.

#### **3.1 Juventud y Adolescencia.**

- Consolidar la participación y protagonismo de la juventud para el desarrollo económico, político y social de nuestro país.
- Impulsar el emprendimiento juvenil como base del desarrollo económico y productivo de la familia.
- Promoción del estudio, formación y capacitación para el desarrollo integral de la juventud.

### **4. Trabajo y Prosperidad.**

- Fomentar políticas para la generación de empleos en todas sus formas, impulsando su formalidad.
- Dignificar y promover la generación de trabajos por cuenta propia que permitan establecer negocios personales y familiares, y ofertar servicios.
- Promover en las personas el emprendimiento, los pequeños negocios y la asociatividad para dinamizar el empleo.





### **3.3.1. Los Objetivos del Programa Social Escuela de Oficios:**

Facilitar la formación de hombres y mujeres para el ejercicio de un oficio que rescate las tradiciones laborales y potencialidades del municipio, que le permita mejorar las condiciones de vida personal y local con base en valores cristianos y solidarios.

La implementación de tres niveles de formación a partir de la competencia de los protagonistas:

- Aprender un oficio.
- Mejorar el oficio.
- Certificar el oficio.

### **3.3.2. Principios Fundamentales de la Escuela de Oficios.**

- Respeto y rescate de las tradiciones laborales a partir de la realidad.
- Búsqueda de prosperidad a través de la productividad.
- Dar lo más y lo mejor/búsqueda continua de la calidad.
- Creatividad e innovación.
- Identidad propia.
- Responsabilidad compartida de todos los actores.

### **3.3.3. Valores fundamentales de la Escuela de Oficios.**

- Cristiano.
- Socialista.
- Solidario.
- Amor al oficio.

### **3.3.4. Roles de cada Institución en el desarrollo del Programa de las Escuelas de Oficios.**

#### **3.3.4.1. Roles Alcaldía:**

- Coordina la implementación de las acciones de la Escuela de Oficios.



---

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

- Asegura la promoción, matrícula, retención y asistencia a los cursos o talleres de oficios en coordinación con los Líderes Comunales.
- Garantiza materiales fungibles e insumos para el desarrollo de las prácticas de aprendizaje.
- Garantiza los espacios para el desarrollo de los cursos impartidos por la Escuela de Oficios.
- Establece alianzas con talleres privados, empresas y otros actores locales para garantizar prácticas de aprendizaje.
- Brinda información periódica al INIFOM como medio rector de la municipalidad.

**3.3.4.2. Roles INATEC:**

- Formaliza la oferta formativa del Programa Escuela de Oficios.
- Garantiza la documentación curricular para el desarrollo del proceso formativo y acredita los cursos impartidos.
- Realiza monitoreo y evaluación de los procesos en coordinación con el INIFOM.
- Formaliza la matrícula de los protagonistas y lleva registro de control de asistencia.
- Identifica los instructores en coordinación con el Gobierno Local.
- Selecciona y contrata los instructores.
- Garantiza los aspectos metodológicos de cursos y talleres para asegurar la calidad y el logro de los objetivos de aprendizaje.
- Garantiza el material didáctico para el proceso de enseñanza – aprendizaje.

**3.3.4.3. Roles INIFOM:**

- Realiza el seguimiento y monitoreo permanente para asegurar el cumplimiento de metas, articulación, coordinación y enlazamiento de la Escuela de Oficios con los programas productivos.



#### **3.3.4.4. Protagonistas:**

Son todos los aspirantes jóvenes y adultos del municipio que desean adquirir nuevas habilidades en un oficio determinado para mejorar sus condiciones de vida, a través de una labor digna que contribuya al rescate de la cultura y dinamismo de la economía municipal.

Para su ingreso se requiere ser mayor de 15 años, saber leer y escribir o tener aptitudes básicas para el desempeño de un oficio y la disposición para asumir las responsabilidades que implica la experiencia de aprender un oficio.

#### **3.3.5. Espacios de Aprendizaje:**

La Escuela Municipal de Oficios funciona en espacios de enseñanza públicos o privados, casas comunales, talleres de artesanos, Alcaldía o locales propios, ubicados en el municipio todo ello en el marco de alianzas comunitarias previamente establecidas.

Los espacios y ambientes de aprendizaje son flexibles, se adecuan a los requerimientos y responden a las necesidades de cada uno de los talleres o cursos de oficios.



#### **IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.**

##### **Pregunta Directriz:**

- 1- ¿Cómo se ejecutan las Etapas del Proceso Administrativo en el funcionamiento del Programa Social Escuela de Oficios en el Municipio de Jalapa en el año 2018?

##### **Preguntas Específicas:**

- 1- ¿Cuáles son las Etapas del Proceso Administrativo que se realizan en la ejecución del Programa Escuela de Oficios?
- 2- ¿Qué impacto ha tenido el Programa Social Escuela de Oficios en los Protagonistas?
- 3- ¿Cuáles son las alternativas de mejora que se proponen de acuerdo al Proceso Administrativo para el funcionamiento del Programa Social Escuela de Oficios?



## V. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

### **Supuestos.**

La falta de implementación adecuada del Proceso Administrativo, afecta el funcionamiento del Programa Social Escuela de Oficios en el municipio de Jalapa.



**VI. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Objetivo Específico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Sub Categoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento
Identificar las etapas del proceso administrativo que se realizan para el funcionamiento de la Escuela de Oficios	Proceso Administrativo	Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse	Etapas del proceso administrativo	Planificación	Plan	Director del Área de Administración y Finanzas y a la Responsable del Programa	Entrevista
					Objetivos		
					Estrategias		
					Presupuestos		
					Políticas		
				Pronósticos			
				Organización	División del trabajo		
					Jerarquización		
					Estructura Organizativa		
					Departamentalización		
				Integración de personal	Selección		
					Introducción		
					Desarrollo		
				Dirección	Toma de decisiones		
					Integración		
					Motivación		
Comunicación							
Control	Supervisión						
	Establecimiento de estándares						
	Medición de resultados						
	Control						
Retroalimentación							



Objetivo Específico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Sub Categoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento
Valorar el Impacto del Programa Social de la Escuela de Oficios a través de la experiencia de los protagonistas	Impacto de la Escuela de Oficios	Escuela: deriva del latín schola y se refiere al espacio al que los seres humanos asisten para aprender. Oficio: es una ocupación habitual o la profesión de algún arte mecánica.	Impacto de la Escuela de Oficios	Impacto Personal	Actitud	Protagonistas	Encuesta
					Ingreso económico		
					Creatividad e innovación.		
					Identidad propia		
				Impacto Social	Desarrollo económico		
					Respeto y rescate de tradiciones		
					Búsqueda de prosperidad a través de la productividad.		
					Responsabilidad compartida de todos los actores.		



## **VII. DISEÑO METODOLÓGICO.**

Para el logro de los objetivos propuestos en este trabajo de investigación sobre el funcionamiento del Programa Social Escuela de Oficios en el municipio de Jalapa se ha diseñado una metodología de carácter científico de acuerdo a lo investigado y basado en experiencias y aportes que nos proporcionaron los protagonistas, facilitadores, personal administrativo a la encargada del programa.

### **7.1 Tipo de Investigación.**

Según el nivel de conocimiento, es una investigación aplicada porque se va a estudiar el proceso administrativo en el funcionamiento del Programa Social Escuela de Oficios en el municipio de Jalapa.

Según el enfoque filosófico es una investigación cualitativa con elementos cuantitativos porque se analiza el proceso administrativo y control implementado en la gestión y ejecución de dicho programa, a través de entrevistas, el cual permite realizar un registro de los procesos que se realizan en la gestión y administración, para el funcionamiento de la Escuela de Oficios.

Según su nivel de aplicabilidad es de interés social ya que se desarrolla con el fin de mejorar la problemática existente en la administración de los procesos que se deben realizar para el funcionamiento de la Escuela de Oficios.

### **7.2 Tipo de Estudio.**

Según la amplitud con respecto al proceso de desarrollo esta investigación es de corte transversal porque se enmarca en un período de tiempo determinado donde se observaron datos o situaciones ya existentes, se analizaron a través de sus posibilidades y recursos actuales, por lo que es una investigación de diseño no experimental.

Se empleará el tipo estudio descriptivo porque se describen las Etapas del Proceso Administrativo en la implementación del Programa Social.





De acuerdo a Danhke, 1989 citado por (Hernandez, Fernández, & Babtista, 2003) los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar .

### **7.3 Universo, Muestra y Unidad de Análisis.**

#### **7.3.1 Historia**

La ciudad de Jalapa limita geográficamente al Norte con la República de Honduras (límite internacional), al Sur con el Municipio de El Jícaro, al Este con el Municipio de Murra, y al Oeste con el Municipio de San Fernando. Consta con una Superficie de 686.88km<sup>2</sup>.

Esta ciudad debe su nombre a la lengua Chorotega, cuyo significado es “Lugar de Agua Arenosa”, así como a las voces Mejicanas: Xalli, arena: atl, agua y pa o pan, adverbio de lugar.

Jalapa fue fundada como Municipio en el año 1891 durante la Administración del presidente Evaristo Carazo.

Consta en las Crónicas de Indias que el lugar donde hoy se encuentra la ciudad de Jalapa fue habitado por indígenas, pero que al momento de su visita los indígenas estaban extintos ya que quedaban únicamente ocho agrupados en dos familias indígenas y algunas familias de ladinos con sesenta y dos miembros.

Con el transcurso del tiempo, la ciudad se pobló con familias inmigrantes, provenientes algunas de ellas de la República de Honduras y de otras regiones del país como: Ocotal, Jícaro y Mozonte.

Jalapa fue elevado a ciudad el diecisiete de marzo de mil novecientos setenta y uno, según Decreto N° 1795 de la Cámara de Diputados y la Cámara del Senado del Congreso de la República de Nicaragua.



### **7.3.2 Misión**

Somos buenos gobiernos con administraciones transparentes, eficientes, bien organizadas y productivas, garantizando la prestación de los servicios y la realización de obras con calidad y calidez para el bienestar y seguridad de las personas, familias y comunidad.

### **7.3.3 Visión**

Ciudad con un desarrollo económico y social justo y humano, con el protagonismo de las familias y comunidades, siendo más atractivo y seguro, generando una cultura de trabajo productivo y sostenible, en armonía con el medio ambiente, para reducir la pobreza y las desigualdades sociales.

### **7.3.4 Valores Impulsados**

1. Transparencia.
2. Solidaridad.
3. Justicia Social.
4. Tolerancia.
5. Pluralismo.
6. Respeto.
7. Honestidad.
8. Integridad.
9. Lealtad.
10. Responsabilidad.

## **7.4. Población y Muestra**

### **7.4.1. Población**

Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una



determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (Tamayo y Tamayo, 2003).

En esta investigación la Población estuvo representada por dos sujetos de estudio:

1. Dos Servidores Públicos: uno del área administrativa y la responsable del Programa.
2. 251 protagonistas egresados de los diferentes cursos.

#### **7.4.2. Muestra**

Según (Sierra Bravo, 1994), Muestra es una parte de un conjunto o población deliberadamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos.

##### **7.4.2.1 Tipo de muestra**

El muestreo es probabilístico, porque todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

$$\frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

N: Es el tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza.

p: Probabilidad a favor.

q; Probabilidad a encontrar.

N: Universo.

e: Error de estimación (Altamirano, 2012)



Z	p	q	Error	N	Núm.	Denominador	n
2.58	0.5	0.5	0.05	251	417.689	2.2891	182
1.96	0.5	0.5	0.05	251	241.06	1.5854	<b>152</b>

## 7.5 Método y Técnicas de Recolección de Datos.

### 7.5.1 Entrevista.

La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico.

La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo. (Acevedo Ibáñez & López M, 2004)

La entrevista se realizó al director del área de Administración y Finanzas y su enfoque es determinar las etapas del proceso administrativo que se llevan a cabo en la ejecución de dicho Programa. Está conformada por 20 preguntas que fueron diseñadas con el fin de obtener las respuestas a los objetivos que acá se plantean. (ver anexo 1).

A la vez se realizó entrevista a la responsable del Programa y su enfoque es determinar las etapas del proceso Administrativo que se llevan a cabo en la ejecución de dicho Programa. Está conformada por 20 preguntas que fueron diseñadas con el fin de obtener las respuestas a los objetivos que acá se plantean. (ver anexo 2).

### 7.5.2 Encuesta.

Se basa en el interrogatorio de los individuos a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimientos, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. Estas



preguntas se pueden hacer verbalmente, por escrito, mediante una computadora, y las respuestas se pueden obtener en cualquiera de estas formas. (Malhotra, 2008)

La encuesta se realizó a 152 protagonistas egresados de los cursos en el año 2018. Está conformada por 16 preguntas, de las cuales 02 son de tipo Dicotómica y 14 en la Escala de Likert.

**Dicotómica:** Por definición, la dicotomía tiene dos partes. En el marco del diseño de encuestas, las preguntas dicotómicas tienen dos posibles opciones de respuesta. La más común de las dicotomías es Sí/No. Otras opciones incluyen:

- Verdadero/Falso.
- Masculino/Femenino. (questionpro.com, 2019).

**Escala de Likert:** La Escala de Likert es un método de medición utilizado por los investigadores con el objetivo de evaluar la opinión y actitudes de las personas.

Existen varios tipos de escalas de medición enfocadas en el comportamiento de las personas, y la Escala de Likert es una de las más utilizadas.

La Escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición utilizados principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Nos sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa. (www.questionpro.com, 2019).

## **7.6 Revisión Documental.**

Es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado.



## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

Esta técnica fue la empleada para llevar a cabo la investigación, los documentos suministrados fueron la base principal para lograr la ejecución de cada uno de los objetivos propuestos y confirmar la veracidad de la información obtenida.

Los documentos consultados fueron los siguientes:

- Manual de Organización y Funciones.
- Manual de Cargos y Funciones
- Presupuesto.
- Cuadro Estadístico de la Escuela de Oficios.
- Lista de Protagonistas Egresados del año 2018 (Muestra).
- Certificados.



## **VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los principales instrumentos que sirvieron de fuente de recolección de información en este estudio, en contraste con los elementos teóricos contenidos en el marco conceptual.

Inicialmente, se desarrollan los resultados obtenidos para dar cumplimiento al primer Objetivo Específico de esta investigación, logrando así describir las Etapas del Proceso Administrativo, aplicados en la ejecución del Programa Social.

Posteriormente se presentan los resultados tomados de la muestra de las encuestas que se le realizaron a los Protagonistas egresados de los diferentes cursos que se ejecutaron en el año dos mil dieciocho con el fin de conocer el Impacto del Programa Social a través de ellos.

Subsiguientemente para dar cumplimiento al tercer Objetivo Específico, se presentan los resultados de la entrevista realizada al director de del area de Administración y Finanzas y a la responsable del Programa con el fin de conocer el grado de responsabilidad implementado en la ejecución del Programa y de esta manera proponer alternativas de mejora en las etapas del proceso administrativo.

### **8.1 Etapas del Proceso Administrativo.**

A continuación, se realiza la descripción de los resultados obtenidos mediante la entrevista, relacionados al proceso administrativo, considerando como categorías de análisis las etapas de dicho proceso.

Con respecto al indicador de los planes como parte de la subcategoría de Planificación, es preciso conocer si existe un plan propio, a lo que el director de Administración y Finanzas expresó desconocer si existe un plan de este Programa. A la vez se consultó a la responsable del Programa y ella manifestó que existe un plan realizado por el INATEC y aprobado por el Gobierno Central a través del INIFOM.



En cuanto al tipo de planes que se desarrollan en el programa la responsable del programa y el director de administración y finanzas expresan que se realiza el Plan Operativo Anual ejecutado por la Alcaldía.

En toda institución es necesaria la planificación para obtener resultados satisfactorios en cuanto al cumplimiento de objetivos y metas y es necesario que todas las áreas de la municipalidad sean incluidas a al momento de la planificación.

De igual manera se hace necesario conocer quiénes son los encargados de planificar los cursos y que métodos utilizan a lo que la responsable del Programa declaró que la planificación de los cursos se realiza desde el INATEC. Así mismo el Director de Administración y Finanzas aduce que la encargada de la planificación es la responsable del Programa.

Una de las áreas que debería de estar involucrada en el desarrollo del programa por la función importante que ejerce es la de Administración y Finanzas ya que de ella depende que este programa se ejecute de acuerdo a las Normas y Leyes establecidas.

Igualmente se consultó si son tomados en cuenta en la planificación de los cursos a lo que la responsable manifiesta que por la naturaleza de su cargo es informada de los cursos a ejecutarse; no así el director de Administración y Finanzas quien expresa que dicha área no es tomada en cuenta.

Uno de los principios de la planificación es el principio de unidad el cual precisa que se debe de trabajar de manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta y los encargados directos del desarrollo de este Programa deberán de adoptar este principio.

Otra tarea prioritaria es considerar las estrategias implementadas para cumplir los objetivos a lo que la responsable refirió realizar la distribución de los cursos y posteriormente darlos a conocer. Por su parte el administrador expresa que lo único que se lleva a cabo es cumplir con la asignación presupuestaria en tiempo y forma.





---

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

Toda institución y/o programa cuenta con una misión y visión para la cual se diseñan estrategias que conlleven a cumplir los objetivos planteados y en este caso se puede observar que las estrategias que implementan no son suficientes para conseguir el desarrollo óptimo del Programa.

Por otra parte, se consultó con la responsable del Programa que métodos utiliza para dar a conocer la apertura de los cursos a lo que ella declara que se mantiene una divulgación permanente a través de medios locales y con Líderes Comunitarios.

Uno de los medios importantes para dar a conocer el quehacer de una institución es la divulgación en este sentido el programa no es la excepción ya que utiliza los diferentes medios locales para mantener informada a la población.

Otra forma de contribuir al cumplimiento de objetivos de una forma eficaz y eficiente es la implementación del trabajo en equipo; por tal razón se indagó sobre este tema a ambos entrevistados a lo que el Administrador infiere que a nivel de la municipalidad no se ejecuta ninguna acción encaminada al cumplimiento de objetivos del Programa. Por su parte la responsable del Programa expresa que existe articulación entre las instituciones vinculadas al Programa para lograr los objetivos planteados.

En consecuencia, se averiguó si han tenido que replantear los objetivos, y sobre este tema la responsable afirma que desde que se implementó este Programa no se ha presentado ningún inconveniente de tal manera no se ha tenido en consideración el replanteamiento de objetivos debido a que desde un inicio se cuenta con un programa a desarrollar el que se elabora en coordinación con las instituciones del Gobierno afines a la estrategia del Programa. Al respecto el administrador aduce que al presentarse algún inconveniente la única opción sería hacer recorte presupuestario.

Dentro de ese marco se indagó con el administrador si existe presupuesto asignado al programa y expone que se contempla en el Plan Operativo Anual y el monto asignado al programa es orientado por el INIFOM. Mientras tanto la responsable manifiesta que el director del área de Planificación es el encargado de asignar el monto para los cursos a desarrollar.



## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

Es deber de toda institución presupuestar los egresos que surgen de las actividades que se ejecutan para cumplir los objetivos planteados y poder solventarlos y en este Programa la Municipalidad asigna un monto para el desarrollo de los cursos.

Aunado a la situación se consultó al Administrador y responsable del Programa si el presupuesto se realiza contemplando los requerimientos de cada uno de los cursos a desarrollar o en general a lo que ellos responden que este se realiza de manera general.

Para lograr la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades es necesario que el presupuesto se realice con la mayor precisión posible y de esta manera evitar inconvenientes que se pueden presentar por no contemplar cada uno de los requerimientos.

Lo anteriormente expuesto nos lleva a consultar cuáles serían las alternativas de solución al presentarse un recorte presupuestario, a lo que la responsable manifiesta: que hasta la fecha no se ha presentado un recorte presupuestario y la solución más viable para el administrador sería la reducción de los recursos materiales.

Toda institución debe contemplar estrategias encaminadas al cumplimiento de la misión y visión y a la vez tener en cuenta una posible respuesta cuando estas no cumplen con el objetivo para las que fueron diseñadas.

También se consultó a la responsable del Programa si existe presupuesto asignado exclusivamente al personal encargado del desarrollo del mismo a lo que ella expone que no hay presupuesto asignado al personal y quien se encarga directamente es la directora del Área de Promotoría Social.

El recurso humano en una institución es fundamental para poder llevar a cabo las funciones y alcanzar los objetivos planteados y sería de vital importancia que se contemple en el presupuesto la contratación de personal para que este enfocado únicamente en el desarrollo del Programa.



Otra forma de contribuir al desarrollo adecuado del Programa es contar con una estructura organizacional, por lo cual una de las preguntas que se les realizó a los entrevistados es si el Programa cuenta con dicha estructura a lo cual comentaron: si cuenta y está conformado por la responsable del Programa, el técnico del INATEC y los Instructores quienes imparten los cursos. Mientras tanto el administrador señala desconocer si existe una estructura organizacional.

A nivel de municipalidad existe una estructura y el Programa está bajo la dirección del Área de Promotoría Social. En este sentido las personas involucradas deberían de conocer la parta organizacional que tiene este componente para su buen funcionamiento.

En relación a si se cuenta con un Manual de Funciones y si la responsable cumple con el perfil del cargo el administrador manifestó desconocer de la existencia del manual y desde su punto de vista la responsable no cumple con el perfil del cargo, pero si tiene la capacidad necesaria para desempeñar el trabajo que se realiza en el Programa. De igual forma la responsable manifiesta desconocer si existe en el Manual de Funciones un perfil para este cargo.

El Manual de Funciones es un instrumento administrativo que identifica sus relaciones jerárquicas y define las funciones y responsabilidades básicas y necesarias que deben desempeñar los servidores públicos que integran la municipalidad con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la gestión municipal.

A este respecto también se consideró necesario indagar si las actividades se asignan al personal correspondiente dando por hecho que es de vital importancia para lograr las metas propuestas y ambos entrevistados como desconocen el perfil del cargo para el responsable del Programa respondieron creer que la responsable actual es la idónea para encargarse de las actividades del Programa.

Al respecto de la etapa de integración de personal y la técnica utilizada para la selección de facilitadores, la responsable del Programa expresa que el INATEC es quien está a cargo de la selección y contratación, tomando en cuenta los requisitos de



ley y los indispensables para lograr la ejecución eficaz y eficiente de cada uno de los cursos.

De acuerdo con la etapa de integración de personal en toda institución existen técnicas y procedimientos que deben implementarse con el fin de seleccionar personas con talento, eficientes, eficaces, con vocación de servicio a la población y en el programa social se cumplen con estos procedimientos.

Al mismo tiempo se precisa conocer si se realiza evaluación de los facilitadores ya que es un proceso significativo para conocer el cumplimiento de las actividades que se deben desarrollar y la responsable expresa que se realiza a través del INIFOM, INATEC y Alcaldía de manera permanente y sistemática tomando en cuenta los lineamientos de seguimiento en la estrategia.

Por otra parte, se investigó que con qué frecuencia las instituciones vinculadas al programa se reúnen para realizar evaluación y la responsable explica que se reúnen al finalizar cada curso. La responsable del programa actúa en representación de la municipalidad.

Desde el ámbito organizativo la evaluación es un pilar fundamental que permite gestionar y evaluar de forma sistemática el desarrollo del programa en un periodo determinado.

Así mismo se solicitó a la responsable del programa diera su punto de vista en cuanto a la participación de las instituciones en el programa y ella manifestó que existe un seguimiento por parte de INATEC quien está a cargo de la contratación, capacitación y suministro de metodología a los facilitadores, entrega de manuales a los protagonistas. En cuanto al INIFOM está a cargo del monitoreo, seguimiento y desarrollo de cada uno de los cursos.

Debido a que en el desarrollo de este programa están involucradas las instituciones gubernamentales es necesario que estén en constante comunicación y participación de cara al servicio a la población.



Al respecto si se le brinda algún tipo de capacitación al personal administrativo de la municipalidad y a la responsable del programa, el administrador argumentó que durante la puesta en marcha de este programa jamás se les ha brindado algún tipo de capacitación, de igual forma la responsable del programa expresa que no, lo que se llevan a cabo son evaluaciones entre las instituciones que se articulan para la ejecución de la estrategia, se realizan dos encuentros de evaluación a nivel nacional y cuatro a nivel departamental en las que se abordan los avances y dificultades durante el desarrollo del programa.

La capacitación se hace necesaria para todos los colaboradores de una institución con el fin de fortalecer las competencias en el desempeño de sus funciones por lo tanto sería necesario que los servidores públicos que están de cara al desarrollo de este programa fueron capacitados en temas relaciones al funcionamiento de dicho programa.

La estrategia atiende a un programa de gobierno con lineamientos definidos los cuales son orientados desde el Gobierno Central a cada uno de los gobiernos locales y de esta manera las personas involucras en la ejecución del programa tienen el conocimiento de las funciones a realizar.

También se consultó si se da el uso adecuado y exclusivo de materiales y equipos en la ejecución de los cursos a lo que la responsable aduce que si se da y sobre todo se garantiza en tiempo y forma el material fungible para cada curso que se desarrolla el director de administración y finanzas expresa no tener conocimiento sobre este asunto.

El uso adecuado de materiales y equipos se logra implementado los controles pertinentes y deberían de tomarse en cuenta como una norma establecida por la CGR (Contraloría General de la Republica).

A la vez es importante saber si se da la responsabilidad compartida en el desarrollo del programa a lo que el administrador expresa desconocer, mientras tanto la responsable del programa profiere que existe la responsabilidad y se ve reflejada en el aporte del protagonista cuando es requerida.



En la implementación de este programa la responsabilidad compartida tiene que ser asumida con el propósito de que todos los actores reconozcan su compromiso como tal y estén conscientes de que su aporte es elemental en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Por otra parte, se indagó sobre los tipos de control que se implementan antes, durante y después del desarrollo de los cursos y la respuesta del administrador fue que se realizan algunos mecanismos como son la solicitud de materiales por parte de la responsable del programa al área de adquisiciones y este posteriormente hace entrega directa.

La municipalidad tiene el deber de implementar las diferentes normas de control con el fin de lograr una administración eficaz, y transparente.

Haciendo referencia a las medidas que se han tomado en cuenta para implementar los controles que no se llevan a cabo y mejorar los que se realizan de manera parcial ambos entrevistados admitieron si se ha hecho algo al respecto.

Es deber de la municipalidad poner en práctica los diferentes tipos de control en aras de lograr los resultados deseados mediante un efectivo manejo de los recursos.

También es importante conocer si el protagonista y facilitador cuentan con un local y espacios adecuados dentro de el para ejercer de manera correcta sus prácticas durante el desarrollo de los cursos y la responsable manifiesta que no se cuenta con un local propio. Los cursos se ejecutan de acuerdo a la demanda de los protagonistas y según su localidad, en este sentido los cursos se desarrollan en casas comunales, casas de líderes comunitarios y del protagonista tomando en cuenta que el local reúna las condiciones básicas y necesarias.

Un punto importante en el desarrollo de actividades es contar con espacios necesarios para el desarrollo y el bienestar personal ya que esto se refleja en los resultados de cada individuo.



---

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

En relación a los mecanismos utilizados para la entrega de materiales y equipos a la responsable del programa, se consultó al administrador y él expresa que esto se lleva a cabo directamente entre la unidad de adquisiciones y la responsable.

Dentro de las Normas Técnicas de Control Interno se establece que se deberán diseñar métodos y procedimientos para el debido control de entrada y salida de materiales y en el desarrollo de los cursos no se están cumpliendo dichas normas.

En este sentido se consultó a la responsable, sobre los mecanismos utilizados para la entrega de material y equipo al facilitador y protagonista y manifestó que la entrega se realiza a cada instructor considerando los temas a desarrollar por el total de encuentros y a través de métodos de control de inventario.

A pesar de expresar que existe control de inventario no se tuvo la oportunidad de confirmar dicha situación.

Con referencia en si se da el uso adecuado y exclusivo de los materiales y equipos adquiridos para la implementación del programa el administrador admite desconocer sobre este asunto ya que la responsable del programa es la encargada de velar por el cuidado y resguardo del material.

La comuna es la responsable en velar por el uso, conservación y custodia de los recursos humanos y materiales requeridos en el desarrollo de las actividades y se puede observar que parte del personal desconoce dichos procedimientos.

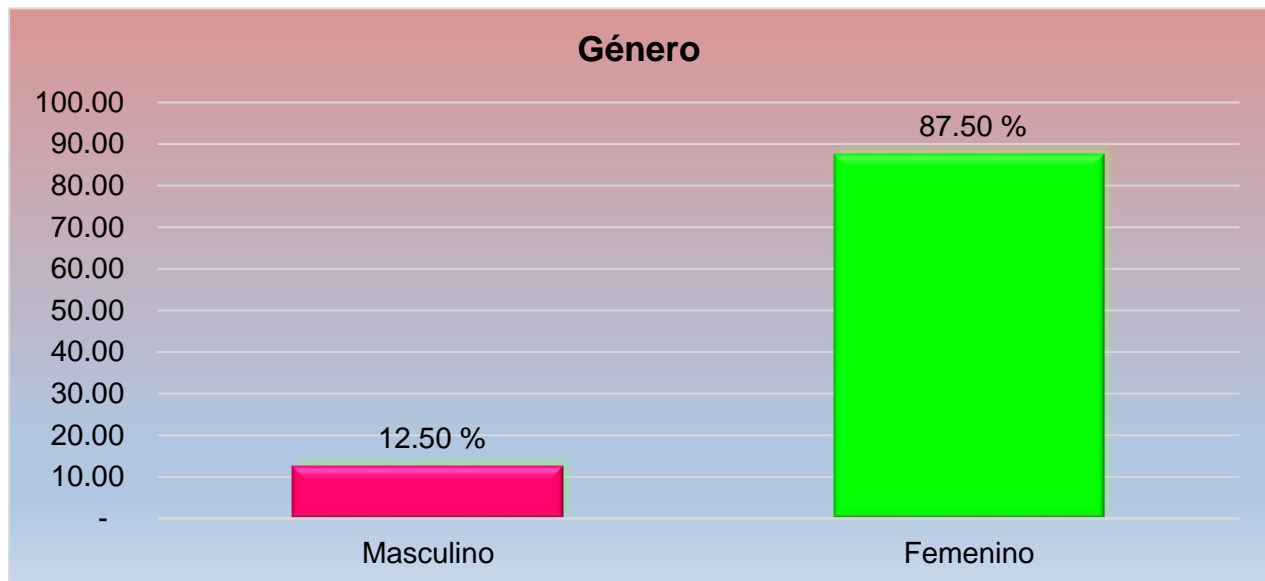
Concluyendo con la entrevista se indagó con la responsable del programa sobre las alternativas que utiliza para el control y supervisión de los cursos impartidos considerando que no cuenta con personal asignado a lo que manifestó que existen controles en diferentes aspectos como son visitas in situ para confirmar la asistencia del protagonista, revisión de los planes del facilitador, control de asistencia.



## 8.2 Impacto del Programa Social.

Este capítulo es de suma importancia para este estudio ya que los protagonistas son parte esencial para el desarrollo de este programa por esta razón conoceremos el impacto social que ha tenido el programa a través de ellos.

Antes de describir los resultados relacionados con este punto, es importante categorizar algunos aspectos propios de los protagonistas del programa, tales como: genero, rango de edades y domicilio.



**Gráfico N° 1:** Género.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

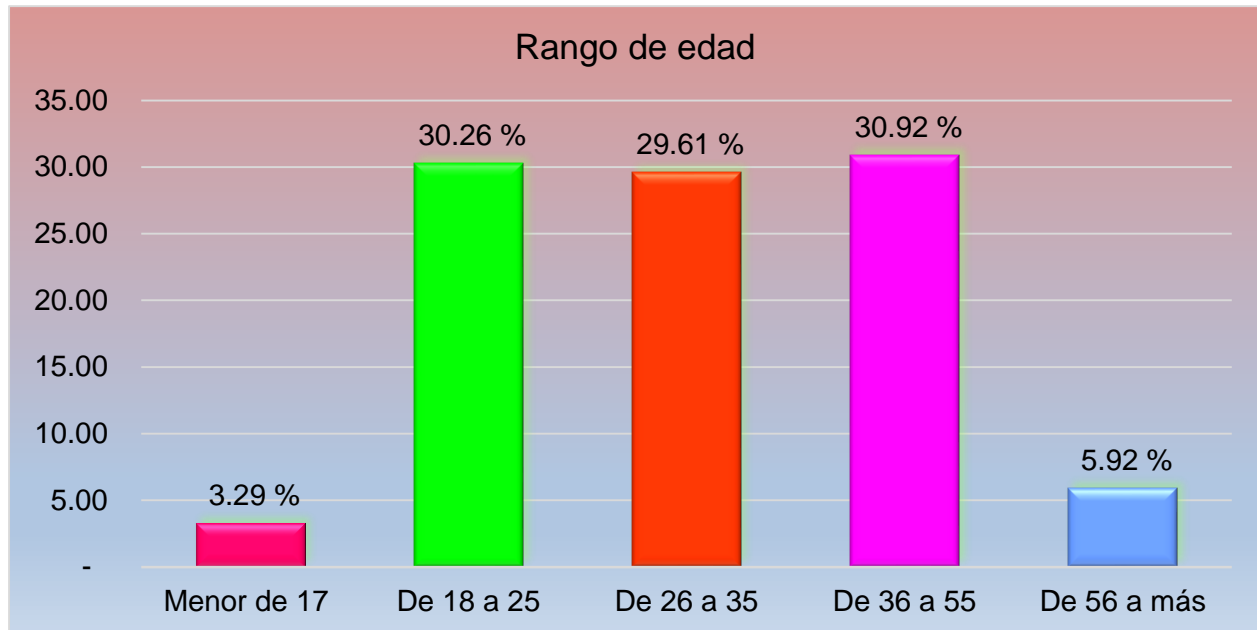
El gráfico siguiente muestra que en su mayoría los cursos están más orientados a mujeres además que ellas son las que generan mayor demanda.

Un aspecto que influye en la inclinación porcentual hacia el género femenino, es que muchos de los cursos impartidos son sumamente llamativos para el género femenino, en vista de que una vez finalizados pueden ser útiles tanto para generar ingresos como para diligencias de uso y aprovechamiento doméstico.





Se realizaron 152 encuestas de forma aleatoria a los protagonistas de los dieciséis cursos impartidos por el programa. A continuación, se detallan las edades que oscilan entre ellos:



**Gráfico N° 2:** Rango de edad.

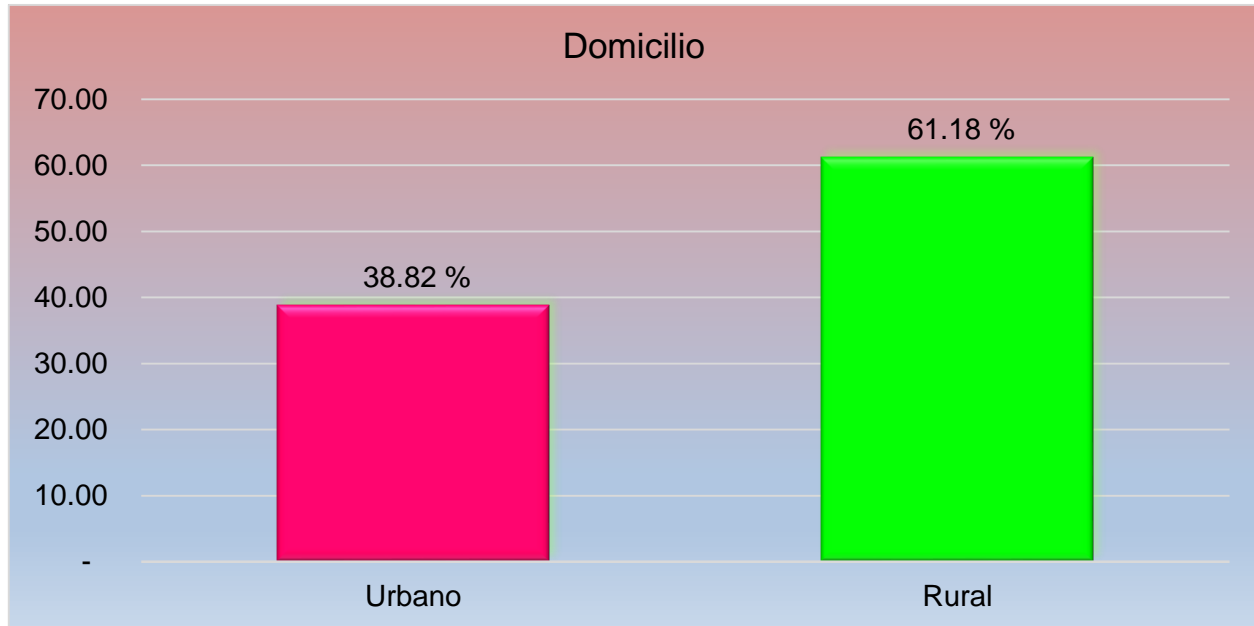
**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

Como se puede observar, hay igualdad en los grupos de edades que fueron sujetos de la muestra. Evidentemente se corresponde con los índices que la población de Nicaragua tiene con respecto a la edad promedio para trabajar que es de 36 años. Se entiende que hay un claro aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la Administración Municipal por parte de personas aptas aún para estudiar y sobre todo para trabajar. De igual manera es válido mencionar que el análisis político sobre este tema indica que se está trabajando en los sectores preponderantes del movimiento económico.

Consideramos que la zona o lugar de procedencia de las personas que han pasado por la Escuela de Oficios es un elemento muy importante a destacar, por ello la encuesta contiene un espacio específico para ello.



Con esos fundamentos, se realizó el dato comparativo entre la zona urbana y rural del municipio, el cual se refleja en la gráfica que se presenta a continuación:



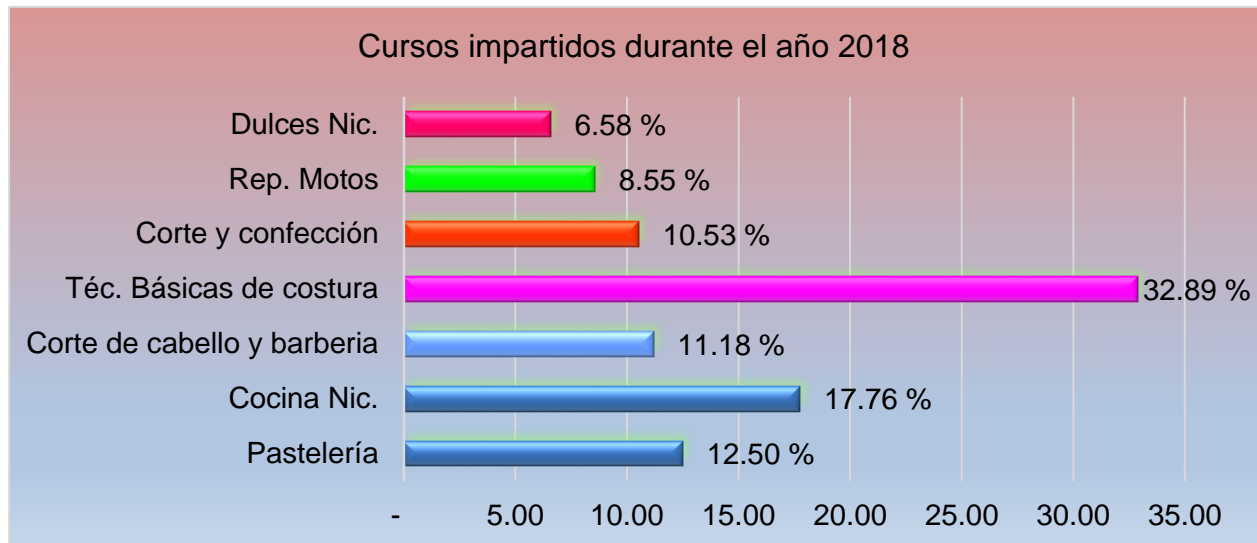
**Gráfico N° 3:** Domicilio.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

Los porcentajes que se reflejan en la gráfica indican que hay un verdadero equilibrio en la participación de la ciudadanía de Jalapa, es decir el comparativo entre los que habitan en la ciudad y los que viven en el campo se corresponde cercanamente con los porcentajes de habitantes en cada zona. Este dato nos ofrece una idea hacia donde podrán estar dirigidos los siguientes cursos que se puedan impartir en un futuro.

Continuando con los indicadores acá se detalla cada una de las respuestas a las preguntas realizadas a los protagonistas encuestados haciendo énfasis en cada uno de los puntos que indicarán el Impacto del Programa Social desde el punto de vista de ellos.

El gráfico siguiente muestra los cursos que se impartieron durante el año 2018 por el Programa Social Escuela de Oficios:

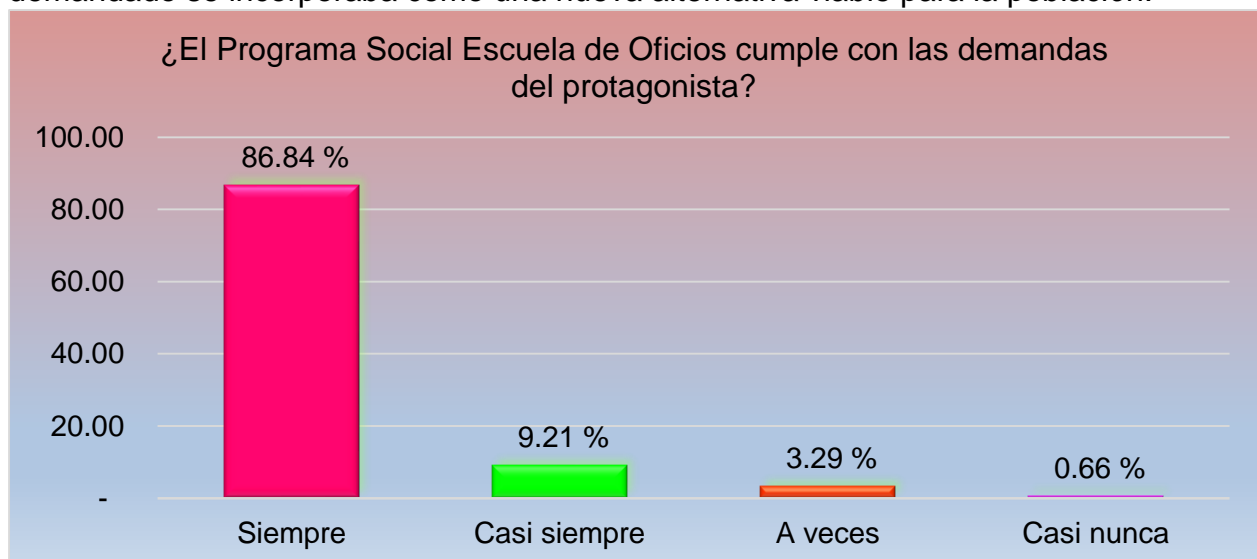


**Gráfico N° 4:** Cursos impartidos durante el año 2018.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

Los cursos: Técnicas Básicas de Costura, Cocina Nicaragüense y Pastelería ocupan el primer, segundo y tercer lugar respectivamente.

Hay cursos que están diseñados y organizados con antelación y son los que se ofertan a la población, no obstante, la necesidad o el deseo de los protagonistas ocasionalmente es distinta a la oferta, en ese sentido se iba creando un banco de información y una vez que la demanda llegaba a un número considerable el curso demandado se incorporaba como una nueva alternativa viable para la población.





Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

**Gráfico N° 5:** ¿El Programa Social Escuela de Oficios cumple con las demandas del protagonista?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

Los protagonistas en su mayoría manifiestan que el programa social cumple con sus demandas. Esto tiene que ver en gran parte con un elemento que ya lo hemos mencionado en virtud de que los cursos impartidos han sido seleccionados tomando en cuenta experiencias anteriores y lógicamente con base a las características del municipio.

Es de mucho interés conocer si los protagonistas lograron satisfacción con los resultados obtenidos en los cursos recibidos con el fin de conocer el grado de responsabilidad que ejerce la comuna hacia este programa.

**Tabla N° 6 – ¿Se siente satisfecho con el resultado que obtuvo del curso estudiado?**

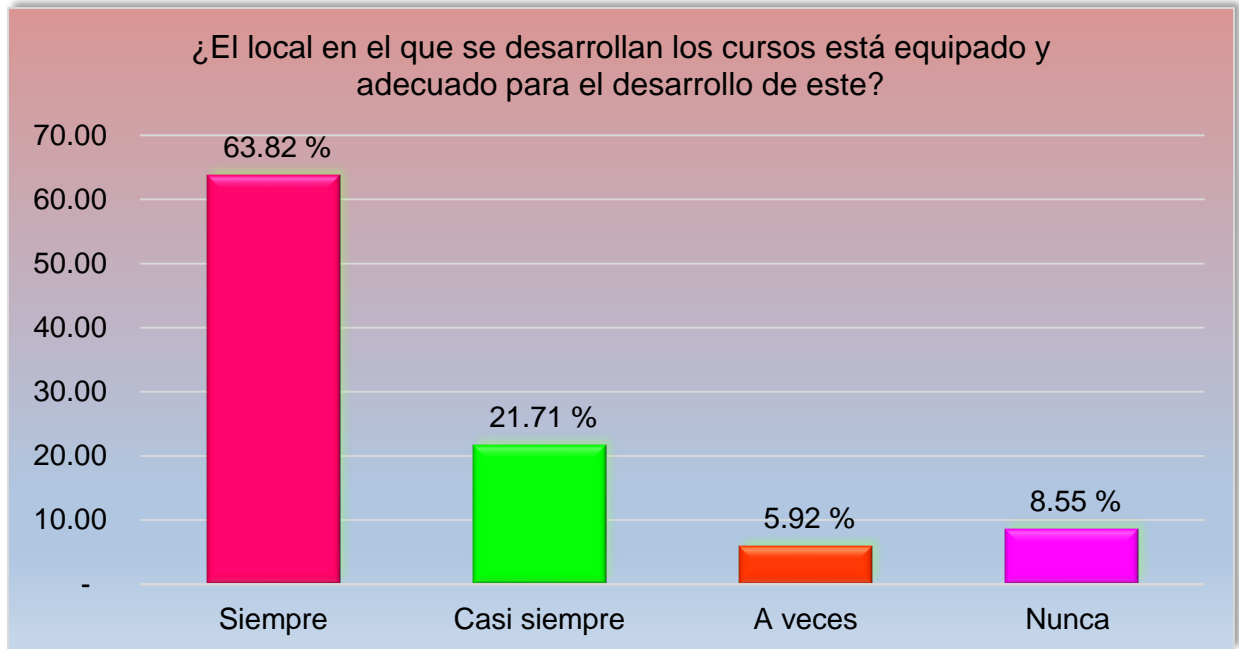
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	148	97.37
No	4	2.63
<b>Total, encuestados</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

**Tabla N° 6:** ¿Se siente satisfecho con el resultado que obtuvo del curso estudiado?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

Tomando en cuenta que uno de los objetivos de la estrategia de la Escuela de Oficios es lograr la satisfacción de los protagonistas, en este grafico se puede observar que se ha cumplido con uno de los objetivos ya que en su mayoría manifiesten sentirse satisfechos con el grado de aprendizaje alcanzado.

El criterio, la opinión o el juicio que se haga sobre las condiciones o el ambiente en el que se desarrollan los cursos es un elemento necesario a tomar en cuenta, por ello, la siguiente gráfica se ubica en la realidad que se está, de acuerdo a la versión de los propios protagonistas.

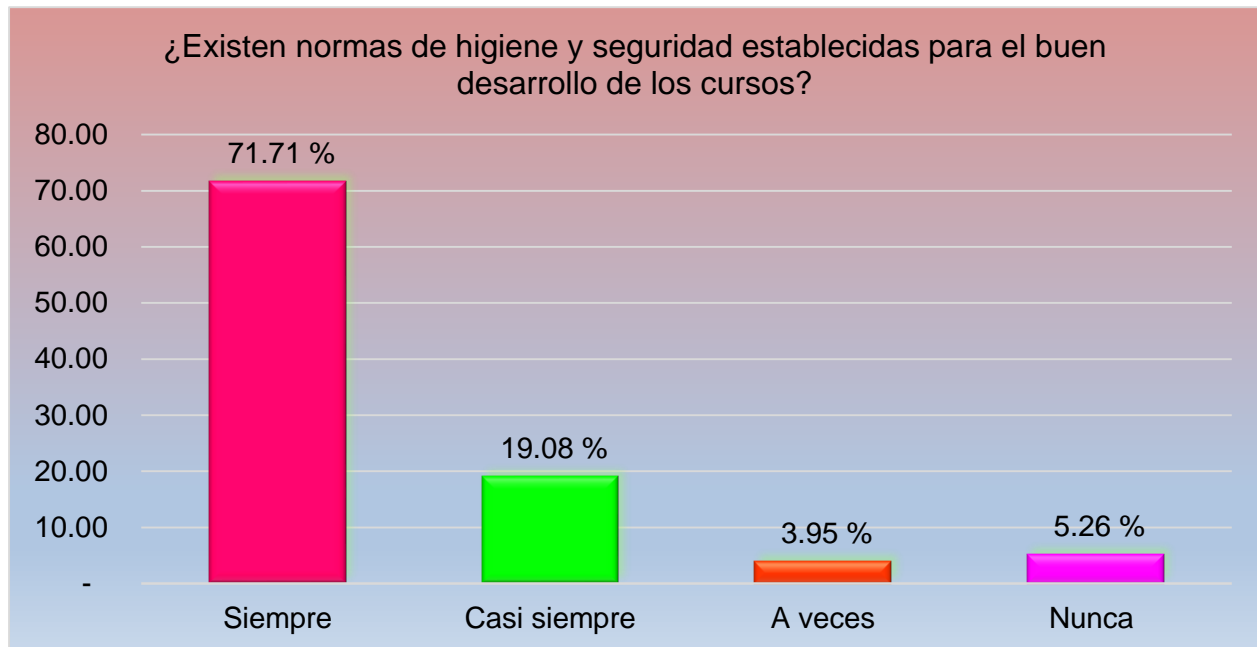


**Gráfico N° 7:** ¿El local en el que se desarrollan los cursos está equipado y adecuado para el desarrollo de este?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

Un punto importante en el desarrollo de los cursos es conocer del protagonista si cuentan con el espacio, equipos y materiales necesarios para poder ejercer sus prácticas, en su mayoría los protagonistas manifestaron sentirse satisfechos con el local y medios proporcionados. Llama la atención que el 21.71% no están del todo satisfechos y esto, naturalmente tiene que ver con el hecho de que la municipalidad no cuenta con un local propio destinado específicamente para tal fin.

La higiene y seguridad es un objetivo transversal en cualquier ambiente donde se practique cualquier tipo de enseñanza, por ello se sometió al criterio de quienes han pasado por los locales de la Escuela de Oficios y la gráfica siguiente presenta los resultados con los porcentajes ahí expresados.



**Gráfico N° 8:** ¿existen normas de higiene y seguridad establecidas para el buen desarrollo de los cursos?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

Respecto a si existen normas de higiene y seguridad la mayor parte de los protagonistas manifiestan que sí y son puestas en práctica para el beneficio de todos y todas.

Sin embargo, por ser la seguridad un conjunto de condiciones, medidas y acciones enfocadas a la prevención de riesgos y por ser la higiene un conjunto de técnicas que se encargan del control de los elementos que pueden resultar nocivos para los individuos en cuanto a su salud, se cree que los índices positivos debieran ser más altos.

A la vez es necesario conocer si el facilitador cuenta con los conocimientos y técnicas necesarias para lograr que el protagonista se apropie de cada una de las temáticas implementadas y el resultado se presenta a continuación:



**Tabla N° 9 – ¿Cree usted que el facilitador tiene los conocimientos necesarios para impartir los cursos?**

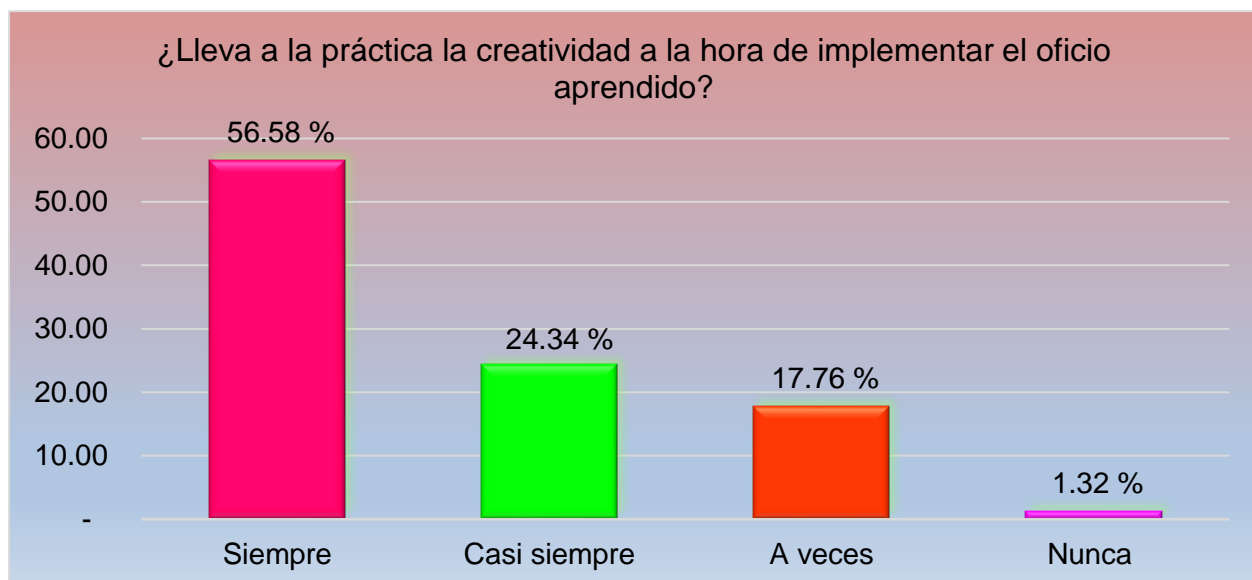
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	152	100
No	0	0
<b>Total, encuestados</b>	152	100

*Tabla N° 9: ¿Cree usted que el facilitador tiene los conocimientos necesarios para impartir los cursos?*

*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.*

En este aspecto se puede observar que los resultados de los cursos han sido excelentes y que la trasmisión de conocimientos por parte del facilitador ha sido muy buena ya que se ha contado con profesionales con experiencia y pleno conocimiento en cada uno de los cursos que se han impartido.

Una de las claves en estos nuevos tiempos es brindar servicios con calidad y esmero, en este sentido el Programa Escuela de Oficios brinda los espacios para que los protagonistas tengan la oportunidad de conservar y llevar a cabo su creatividad a la hora de poner en práctica los cursos. El grafico siguiente muestra que porcentaje mantienen esta iniciativa.





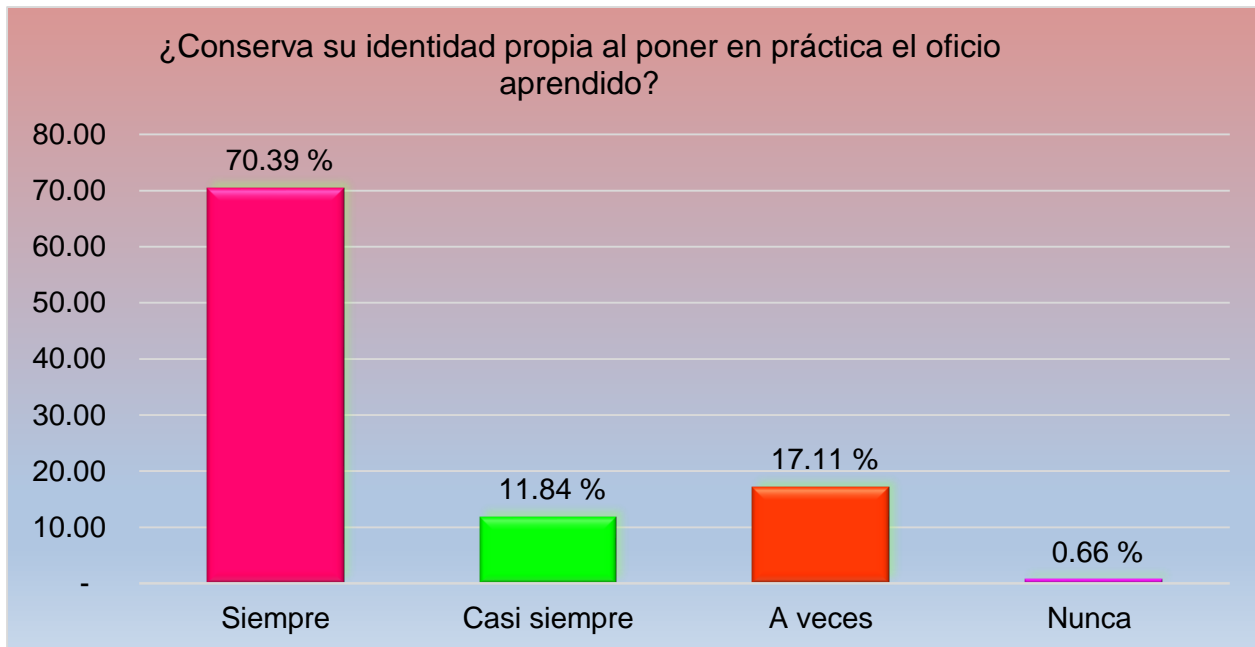
Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

**Gráfico N° 10:** ¿Lleva a la practica la creatividad a la hora de implementar el oficio aprendido?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

Se puede apreciar que la mayoría de los protagonistas encuestados afirman poner en práctica su creatividad al implementar el oficio aprendido, pero también es de relevancia observar que un porcentaje significativo no lo hacen en totalidad y no necesariamente por falta de interés, sino porque algunos de los cursos impartidos no requieren de esta iniciativa en su implementación.

El Programa Escuela de Oficios es una estrategia en la cual se promueve la conservación de la identidad en cada una de las actividades que se realizan con el fin de mantenerla en el tiempo y heredarla a futuras generaciones y a la vez lograr que el protagonista se empodere de las cualidades y aptitudes, teniendo en cuenta su afinidad y deseo de superación con relación a lo que se desea hacer. Por tal razón se realizó la siguiente pregunta:



**Gráfico N° 11:** ¿Conserva su identidad propia al poner en práctica el oficio aprendido?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

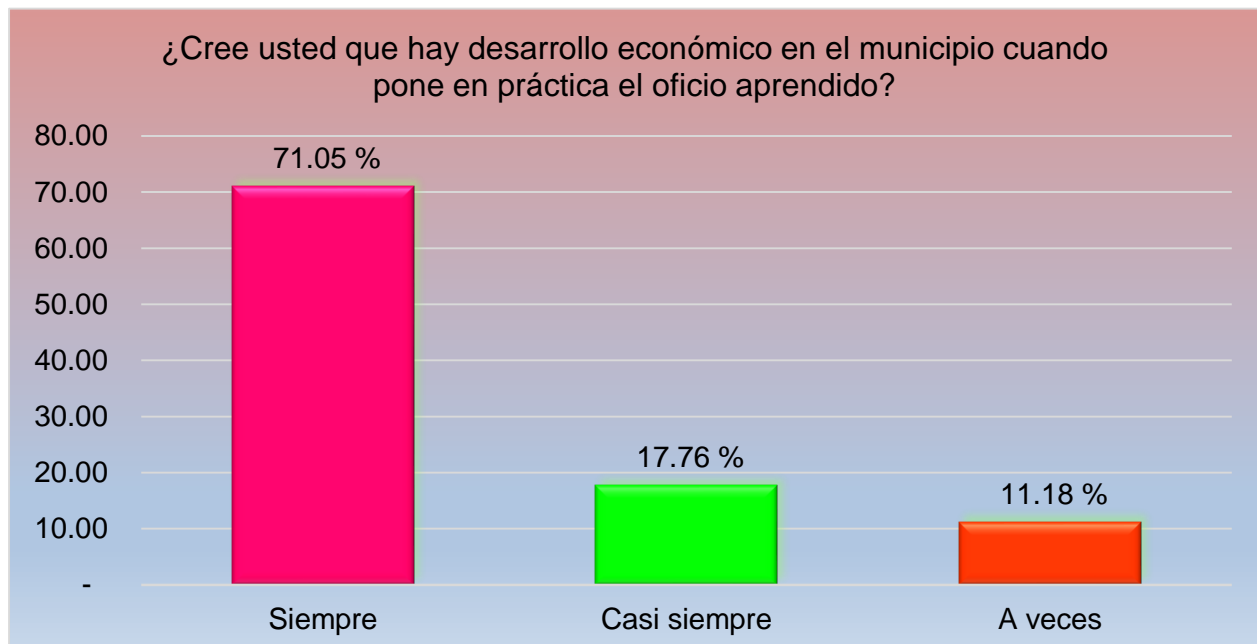




Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

Con relación a este ítem la mayoría de los protagonistas encuestados expresan sentirse satisfechos ya que han estudiado el curso con el que se sienten identificados. Es importante señalar que la estrategia trata del empoderamiento y desarrollo de aptitudes del protagonista y que se sientan identificados con lo aprendido.

Una de las razones de la implementación de esta estrategia de gobierno es con el fin de que las familias nicaragüenses se apropien de nuevos conocimientos con los oficios aprendidos y posteriormente lo lleven a la práctica con el propósito de lograr mejoras en la economía familiar y del municipio.



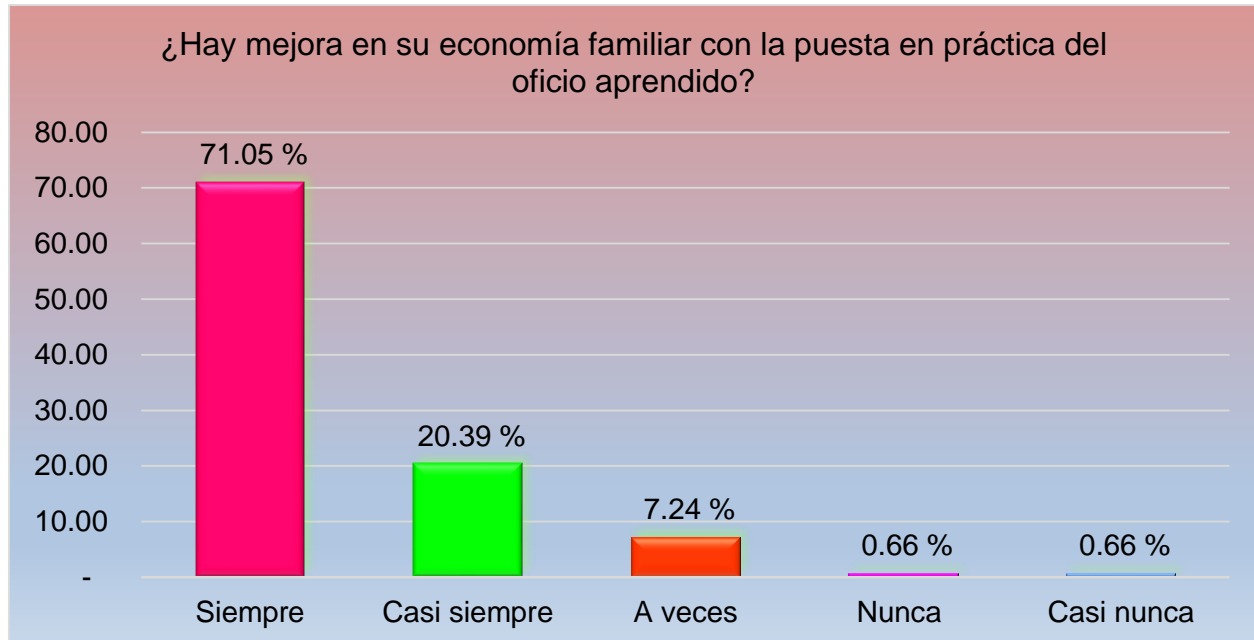
**Gráfico N° 12:** ¿Cree usted que hay desarrollo económico en el municipio cuando pone en práctica el oficio aprendido?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

A este respecto se puede observar una respuesta positiva de parte de los protagonistas del programa, y esto se logra implementado nuevos emprendimientos con base a los cursos estudiados que generan ingresos a nivel familiar y por ende municipal.



El Gobierno Central implementó esta estrategia para que las familias nicaragüenses se apropien de nuevas técnicas y las puedan poner en práctica desde sus hogares con el fin de obtener ingresos en el hogar y con ello mejoras en su calidad de vida.

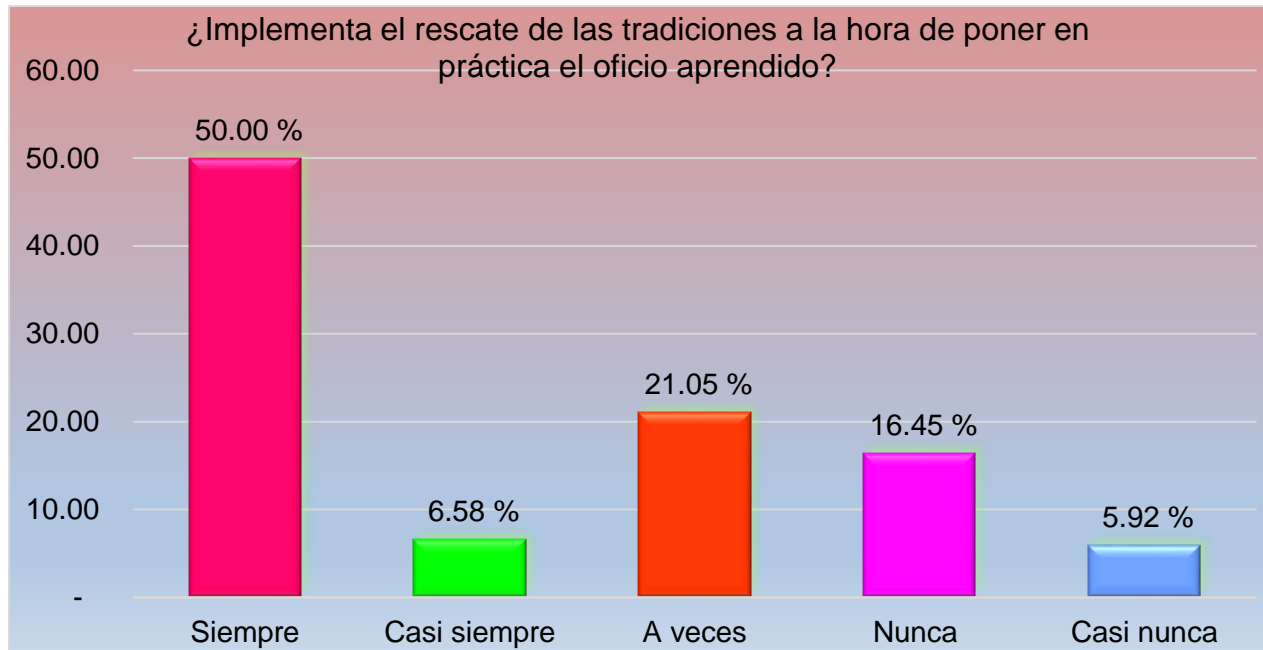


**Gráfico N° 13:** ¿Hay mejora en su economía familiar con la puesta en práctica del oficio aprendido?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

A este respecto se puede observar que se ha cumplido con una de las estrategias de gobierno y esto se logra a través de las ferias que implementa el Gobierno Municipal y que los protagonistas son parte de ellas a la vez con la puesta en práctica de cada uno de los cursos desde sus hogares.

Uno de los ejes del Gobierno es conservar las tradiciones y el rescate de las mismas como un legado para las futuras generaciones, en este sentido se implementa el desarrollo del programa teniendo en cuenta el rescate de valores y costumbres tradicionales en cada uno de los cursos que se imparten.

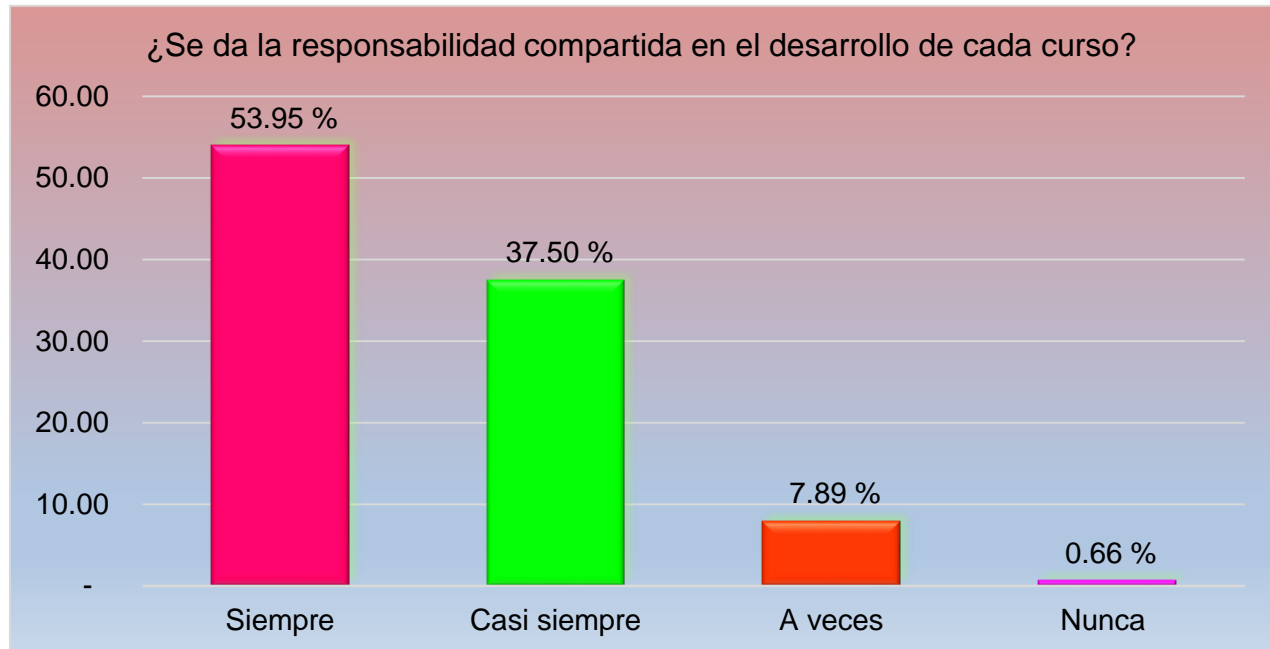


**Gráfico N° 14:** ¿Implementa el rescata de las tradiciones a la hora de poner en práctica el oficio aprendido?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

En los resultados obtenidos según el grafico se puede apreciar que los protagonistas fomentan sus costumbres y tradiciones a la hora de poner en práctica el oficio donde el conocimiento previo es la base fundamental para no perder la idiosincrasia y cultura de cada municipio.

En la implementación de estas estrategias la responsabilidad compartida tiene que ser asumida con el propósito de que el protagonista reconozca su compromiso como tal y esté consciente de que su aporte es elemental en el proceso de enseñanza y aprendizaje. La grafica siguiente nos refleja los porcentajes en que se expresa esta estrategia.

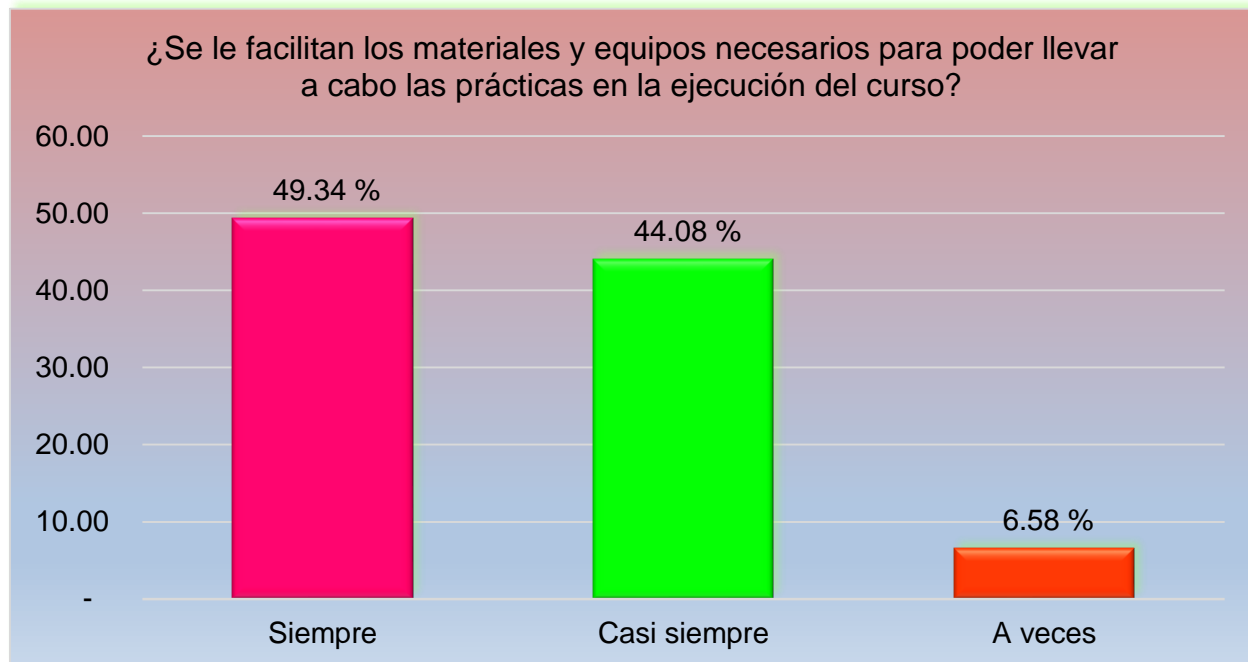


**Gráfico N° 15:** ¿Se da la responsabilidad compartida en el desarrollo de cada curso?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

Como se puede observar en la gráfica, hay un porcentaje muy representativo que asume la responsabilidad compartida. Se considera que ha habido una labor positiva de la docencia en cuanto a generar consciencia que este punto se debe construir desde la familia, la comunidad y la misma se debe encaminar para apropiarse de la educación como una tarea de todos, Gobierno Municipal, protagonistas y facilitadores.

En el ejercicio de cualquier función es necesario contar con las herramientas necesarias para poder lograr la eficiencia y eficacia que se desea y en este programa no es la excepción. Por tal razón se les preguntó a los protagonistas si la municipalidad les proporciona las condiciones en cuanto a materiales y equipos necesarios durante el desarrollo de los cursos.



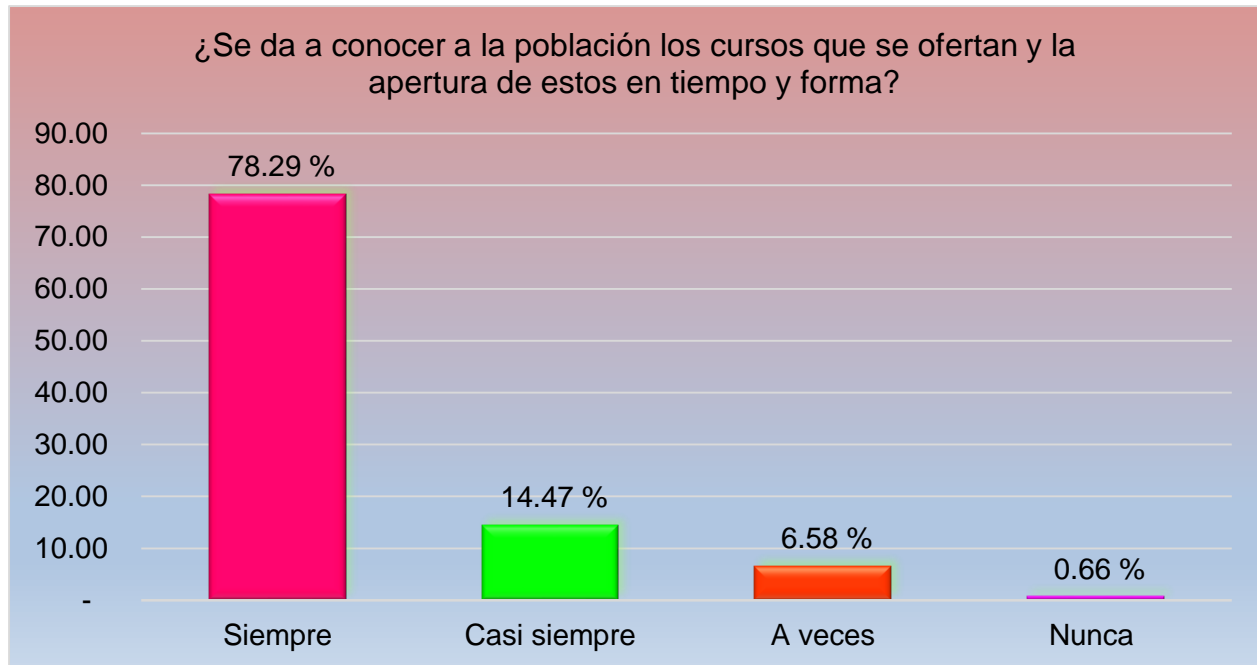
**Gráfico N° 16:** ¿Se le facilitan los materiales y equipos necesarios para poder llevar a cabo las prácticas en la ejecución del curso?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

El resultado de la encuesta indica que en medio de las adversidades y/o limitaciones naturales u ordinarias, se ha mantenido de forma regular; es decir, la respuesta de la administración en cuanto al suministro de materiales y equipos necesarios en estos centros de estudio es altamente positiva.

La dotación del material y equipo necesario para complementar la educación y la capacitación en el desarrollo de los cursos, es un elemento vital para conseguir los objetivos propuestos en la planificación de del programa.

Para lograr que el Programa Social se mantenga en el tiempo, es necesario que la población esté al tanto de los períodos, horas y locales que contiene cada curso, y en sí la oferta en general. En la siguiente gráfica se refleja la valoración o calificación que la población le otorga a este enunciado.

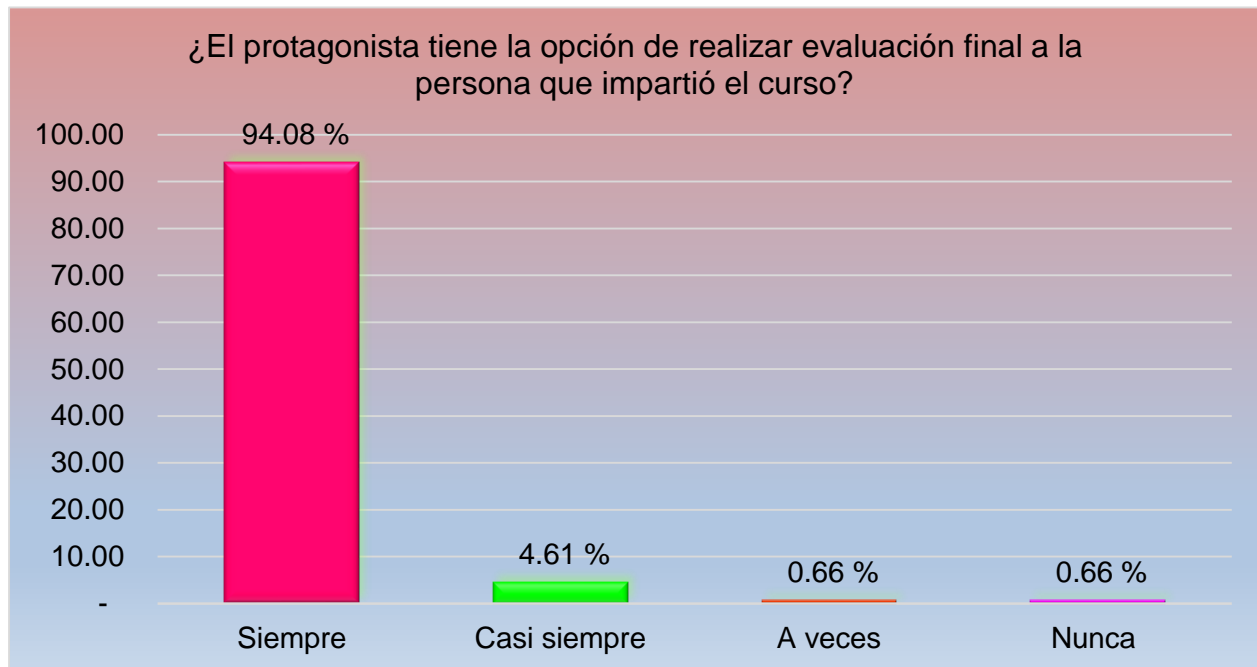


**Gráfico N° 17:** ¿Se da a conocer a la población los cursos que se ofertan y la apertura de estos en tiempo y forma?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

La gráfica refleja un conocimiento relativamente alto de parte de la población en cuanto al quehacer de este importante segmento de capacitación y certificación de conocimientos y esto se da mediante la utilización y el aprovechamiento de los diferentes medios de comunicación, así como la coordinación que se ha establecido en los distintos espacios y expresiones organizadas.

La evaluación a los facilitadores es necesaria en virtud de que de ello dependerá en buena medida la calidad de la capacitación o enseñanza misma. Si el protagonista tiene el tiempo y el espacio para poder valorar a su docente, sin duda los resultados finales de los cursos deberán reflejar si se está garantizando o no un proceso de capacitación de calidad.

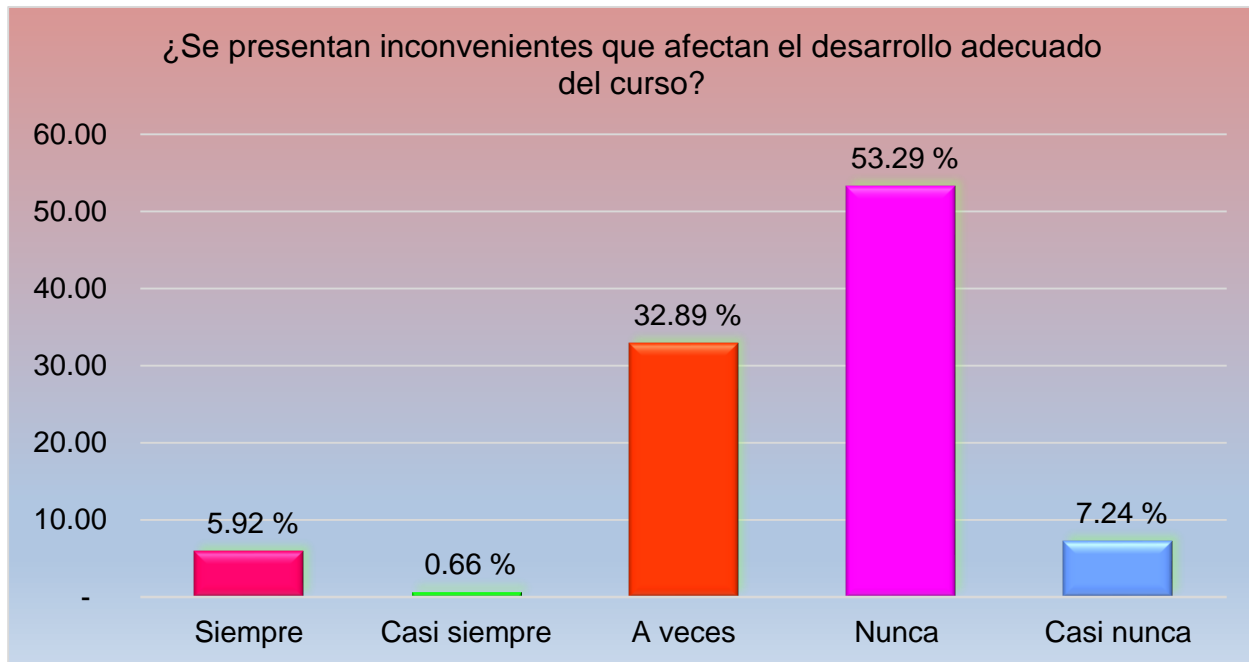


**Gráfico N° 18:** ¿El protagonista tiene la opción de realizar evaluación final a la persona que impartió el curso?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

La encuesta refleja que la evaluación final del facilitador es una práctica cotidiana; se puede considerar que esa oportunidad ha dado lugar al mejoramiento de los niveles de enseñanza y de aprendizaje y que de igual forma ha permitido verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos. La evaluación normalmente contiene aspectos importantes como: dominio del tema y del grupo, trabajo grupal, aplicación de técnicas y uso de recursos didácticos.

En toda actividad que se lleva a cabo es inevitable encontrar inconvenientes que pueden afectar de manera significativa el desarrollo de estas. A menudo se presentan limitaciones y dificultades las cuales siempre requieren de respuestas ágiles y oportunas a fin de no entorpecer el desarrollo de los cursos.



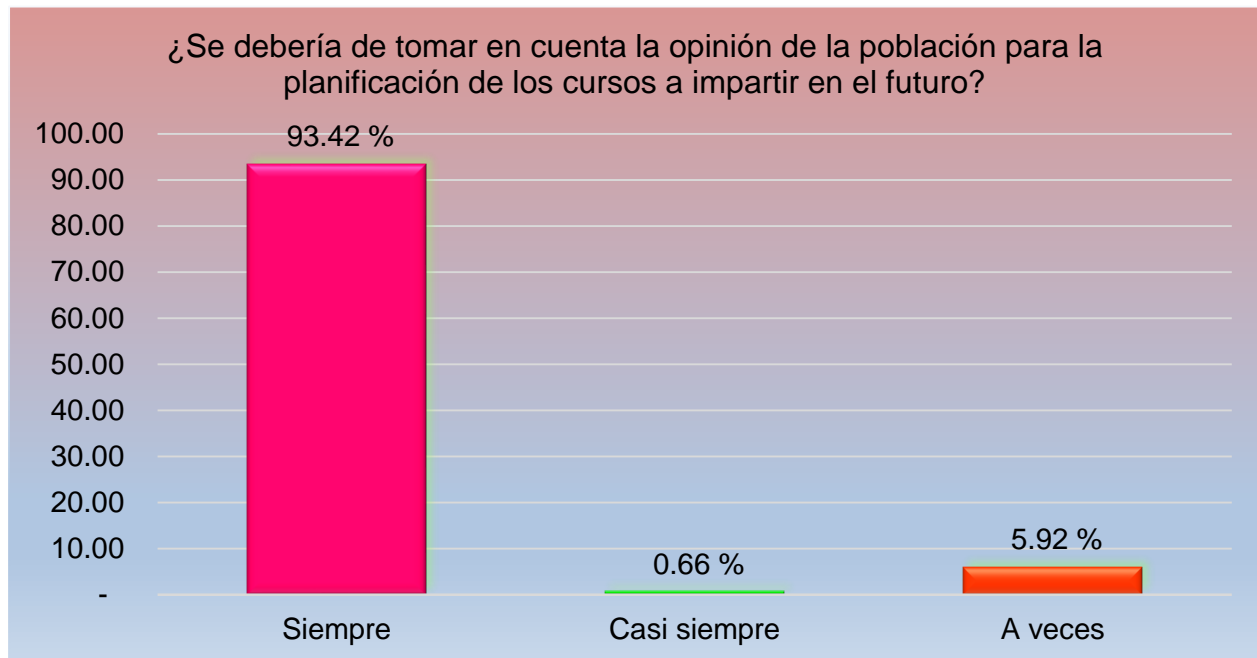
**Gráfico N° 19:** ¿se presentan inconvenientes que afectan el desarrollo adecuado del curso?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

A juzgar por los resultados que muestra la gráfica se puede entender que en la mayor parte del tiempo todo ha transcurrido de forma normal y natural. También se puede entender que si acaso se han presentado inconvenientes se ha tenido capacidad de respuesta acertadas de forma tal que éstos puedan reducirse a la mínima expresión.

El Gobierno Local es el encargado de dar respuesta a las demandas de la población, no obstante, la participación directa de la sociedad en temas donde ellos son los protagonistas directos, es un tema que siempre deberá ser sujeto de evaluación.





**Gráfico N° 20:** ¿Se debería de tomar en cuenta la opinión de la población para la planificación de los cursos a impartir en un futuro?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los protagonistas del programa.

Como se observa en este grafico la población está de acuerdo que debería ser tomada en cuenta. Lógicamente los seres humanos por cuestiones de ley y de costumbre siempre dan lugar a otras personas o líderes que encabecen su destino. Sin embargo, siempre se reclama la participación ciudadana, la cual debe expresarse en una práctica donde la población acceda a las decisiones del gobierno de manera independiente.

### 8.3 Alternativas de mejora en las Etapas del Proceso Administrativo.

Este punto es importante para el desarrollo de este estudio, ya que el cumplimiento eficaz y eficiente de las etapas del proceso administrativo es un factor importante en la ejecución correcta del programa social para poder lograr que esta estrategia se mantenga y que en un futuro no existan imprevistos de índole administrativo que puedan afectar el curso de este.



## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

Las propuestas de las alternativas de mejora están enfocadas en las cuatro etapas del proceso administrativo y se hacen con base a las respuestas obtenidas en las entrevistas y encuestas que se realizaron al director del área de administración y finanzas, responsable del programa y a los protagonistas respectivamente.

Caben mencionar que dichas propuestas se harán en todas las etapas del proceso debido a que algunas se llevan parcialmente y se enfocan exclusivamente en la ejecución de los cursos, obviando a las demás áreas que por la naturaleza de sus funciones están vinculadas estrictamente a este programa.

A continuación, se hace mención de forma detallada por cada una de las etapas:



Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

<b>Sub categoría</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Alternativas</b>
<b>Planificación</b>	Objetivos	Que todas las áreas afines a este programa sean tomadas en cuenta en todo el que hacer del programa.
	Presupuesto	Que el monto presupuestado se realice de acuerdo a los requerimientos de cada curso y que en el diseño participen las áreas afines al programa y no permitir la imposición por otras instituciones.
	Políticas	Que los cursos a impartirse nazcan de las propuestas y necesidades de la población.
	Pronósticos	Contar con un panorama de alternativas de solución a tomar en cuenta si se presenta cualquier imprevisto o un recorte presupuestario.
<b>Organización</b>	División del trabajo	Tomar en cuenta el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Cargos y Funciones para asignar funciones tomando en cuenta los requerimientos de acuerdo al perfil del cargo.
	Jerarquización	Los directores y responsables de áreas, y responsable del programa se apropien de los diferentes instrumentos que existen en la municipalidad y los lleven a la práctica.



Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

<b>Dirección</b>	Comunicación	Tomar en cuenta las áreas que están vinculadas a este programa para que sean informadas sobre todo el quehacer del mismo.
	Supervisión	Facilitar y promover la supervisión entre las áreas involucradas para mejorar el control y darle el uso adecuado a los materiales y equipos que fueron adquiridos para tal fin.
<b>Control</b>	Control	Utilizar un método de control de inventario, para implementarlo en las entradas y salidas de materiales y equipos que se adquieren para el funcionamiento del programa. Implementar en su totalidad las Normas Técnicas de Control Interno desde la planificación de los cursos hasta su culminación además de las normas y leyes previstas para el control y resguardo de los bienes y recursos del estado.
	Retroalimentación	las áreas vinculadas a este programa se apropien de la información para ser utilizada en la planificación a futuro.



## **IX. CONCLUSIONES.**

El objetivo principal de esta tesis era determinar la incidencia del proceso administrativo en el funcionamiento del Programa Social “Escuela de Oficios” el cual consta de diferentes etapas que puestas en práctica de la forma correcta conllevan a conseguir los objetivos de manera eficaz y eficiente.

La administración pública está orientada a que todas las actividades que se ejecutan sean de forma ordenada y con el fin de resolver las demandas de la población sin obviar las disposiciones necesarias para que se cumplan las leyes y normas en cada una de las funciones que se ejecutan.

Las conclusiones que resultan del trabajo de investigación están vinculadas con los temas tratados y son los que se describen a continuación:

- La responsabilidad del funcionamiento de este Programa recae únicamente en la persona que fue asignada para el desarrollo de este.
- El área de administración y finanzas, unidad de adquisiciones que por ley están concatenadas a este Programa se encuentran prácticamente alejadas de cualquier actividad concerniente a este tema.
- El funcionamiento de este Programa no solo depende de la municipalidad si no de instituciones afines al Gobierno Central.
- Se da por aceptada la hipótesis ya que la falta de implementación adecuada del proceso administrativo afecta directamente el funcionamiento del Programa Social.



## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

A la vez se hace necesario valorar la apreciación que tienen los protagonistas que han sido capacitados en los diferentes cursos con el propósito de conocer el impacto que ha tenido el programa a través de ellos.

En este punto se concluye:

- El Programa Social cuenta con una buena estructura organizacional que ha permitido el cumplimiento de los planes, aceptación de la población y la satisfacción de los protagonistas.
- La Alcaldía Municipal de Jalapa se encarga de garantizar todo el material y equipo y a la vez la logística en tiempo y forma, con el fin de lograr los objetivos planteados.
- No se posee con un local propio en donde se puedan desarrollar los cursos y que este cuente las condiciones necesarias requeridas.

Respecto a las propuestas de las alternativas de mejora se concluye:

- Las áreas pertinentes de la municipalidad desconocen que el Programa Social está contemplado dentro de la estructura organizacional.
- El administrador y la responsable del Programa desconocen el perfil del cargo determinado a pesar de que se encuentra establecido en el Manual de Cargos y Funciones.
- La municipalidad como la principal encargada del desarrollo del Programa está evadiendo muchos indicadores de las etapas del proceso administrativo.
- El director del área de administración y finanzas está alejado de la mayor parte de las funciones que se ejercen en el desarrollo del programa.



## **X. RECOMENDACIONES.**

Tomando en cuenta las conclusiones derivadas de este trabajo, se pueden tener en cuenta algunas recomendaciones:

- Debería de existir trabajo de equipo por el bien de la municipalidad y del Programa en sí.
- El área de administración y finanzas, unidad de adquisiciones deberían de involucrarse en el que hacer general con relación al desarrollo del Programa.
- Exista comunicación en todas las áreas de la Alcaldía e instituciones afines al Gobierno Central para lograr la consolidación del Programa.
- La Alcaldía Municipal en un futuro debería considerar la idea de adquirir un local para los cursos que se ejecutan en el casco urbano y garantizar las condiciones necesarias para el protagonista como para el traslado y resguardo de materiales y equipos cuando los cursos se desarrollen en el casco rural.
- Deberán de tomarse en cuenta las alternativas de mejora planteadas en el capítulo VII Análisis de resultados, numeral 7.3.



## XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- 19 digital, e. (s.f.). <https://www.el19digital.com>. Recuperado el 9 de 5 de 2019, de <https://www.el19digital.com/app/webroot/tinymce/source/2018/00-Enero/Del22al28Enero/Viernes26Enero/EJES%20DEL%20PROGRAMA%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%20HUMANO.pdf>
- 19 digital, e. (s.f.). <https://www.el19digital.com>. Obtenido de <https://www.el19digital.com>
- Acevedo Ibáñez, A., & López M, A. (2004). *El proceso de la entrevista*. México: Limusa.
- Altamirano, A. P. (2012). *Impacto de la Economía solidario en grupos de mujeres de los barriosdel distritoll, que reciben financiamientodel programa de microcredito Usura Cero*. Estelí: FAREM Estelí.
- Asamblea, N. (26 de 03 de 2009). <http://legislacion.asamblea.gob.ni>. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_nic\\_ley681.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_nic_ley681.pdf)
- Blandez Ricarde, M. G. (2014). <https://books.google.com.ni>. Recuperado el 8 de 05 de 2019, de [https://books.google.com.ni/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwix883U3\\_3hAhUBuVkkKHQMyDtQQ6AEILzAC#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwix883U3_3hAhUBuVkkKHQMyDtQQ6AEILzAC#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false)
- CGR. (02 de 12 de 2004). <http://legislacion.asamblea.gob.ni>. Recuperado el 13 de 06 de 2019, de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/73B71928A3E582FA06257735005EB611?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/73B71928A3E582FA06257735005EB611?OpenDocument)
- Fonseca Luna, O. (06 de 2011). <https://books.google.com.ni>. Recuperado el 13 de 06 de 2019, de <https://books.google.com.ni/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&dq=control+interno&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiOg9mO-ObiAhXMx1kKHca9C2EQ6AEIJjAA#v=onepage&q=control%20interno&f=false>
- Gabín, M. A. (2009). <https://books.google.com.ni>. Recuperado el 9 de 05 de 2019, de <https://books.google.com.ni/books?id=ynt5kpcMFAQC&pg=PR9&dq=administraci%C3%B3n+p%C3%BAblica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjW5uGz8lfiAhUBjVkkKHQvODAUQ6AEIRTAf#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20p%C3%BAblica&f=false>





- gestiopolis.com*. (5 de marzo de 2013). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Babtista, P. (2003). *metodología de la investigación*. Mexico.
- <http://biblioteca.usac.edu.gt>. (15 de 4 de 2019). Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/02/02\\_3910.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/02/02_3910.pdf)
- <http://miunespace.une.edu.ve>. (05 de marzo de 2018).
- <http://repositorio.unan.edu.ni>. (15 de 4 de 2019). Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni: http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- <https://definicion.de>. (s.f.). Obtenido de <https://definicion.de/escuela/>
- <https://definicion.de>. (s.f.). Obtenido de <https://definicion.de/oficio/>
- <https://www.plataformacelac.org>. (s.f.). Obtenido de <https://www.plataformacelac.org/politica/21>
- INIFOM. (2014). Escuelas de Oficio.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración Una perspectiva Global y Empresarial.
- Lic. Silvia Elena Flores Orozco. (18 de Marzo de 2015). <http://repositorio.unan.edu.ni>. Recuperado el 05 de Marzo de 2018, de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Educación.
- [miunespace.une.edu.ve](http://miunespace.une.edu.ve). (5 de marzo de 2018).
- [questionpro.com](http://questionpro.com). (2019). Obtenido de [www.questionpro.com/blog/es/pregunta-dicotomica/](http://www.questionpro.com/blog/es/pregunta-dicotomica/): <https://www.questionpro.com/blog/es/pregunta-dicotomica/>
- [repositorio.unan.edu.ni](http://repositorio.unan.edu.ni). (05 de marzo de 2018).
- [repositorio.unan.edu.ni](http://repositorio.unan.edu.ni). (05 de marzo de 2018).
- Reyes Ponce, A. (2004). <https://books.google.com.ni>. Recuperado el 8 de 5 de 2019, de <https://books.google.com.ni/books?id=92MVGpDDqn0C&pg=PA57&dq=proceso+administrativo&hl=es->



419&sa=X&ved=0ahUKEwi3r5uN7f3hAhXP1IkKHYPXBww4ChDoAQg0MAM#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). <https://books.google.com.ni>. Recuperado el 2 de 5 de 2019, de [https://books.google.com.ni/books?id=oVHIFmFi\\_ToC&printsec=frontcover&dq=administracion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj4zdPg5YfiAhUNr1kKHVhTAcgQ6wEILzAB#v=onepage&q=administracion&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=oVHIFmFi_ToC&printsec=frontcover&dq=administracion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj4zdPg5YfiAhUNr1kKHVhTAcgQ6wEILzAB#v=onepage&q=administracion&f=false)

Sánchez González, J. J. (1 de 2001). <https://books.google.com.ni>. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=UAg\\_mQVucKsC&printsec=frontcover&dq=administraci%C3%B3n+p%C3%BAblica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjW5uGz8lfiAhUBjVkkKHQvODAUQ6AEIKTAA#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20p%C3%BAblica&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=UAg_mQVucKsC&printsec=frontcover&dq=administraci%C3%B3n+p%C3%BAblica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjW5uGz8lfiAhUBjVkkKHQvODAUQ6AEIKTAA#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20p%C3%BAblica&f=false)

Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de Investigación Social*. Paraninfo S.A.

Silva Hernández, L. (s.f.). *Fases del Proceso Administrativo*. Estadia Kimberly Klark S.A.B de C.V.

Stoner, J. A., Edward, F. R., & Gilbert, D. R. (s.f.). <https://books.google.com.ni>. Recuperado el 2 de 5 de 2019, de <https://books.google.com.ni/books?id=eWOvsi2iY-8C&printsec=frontcover&dq=administracion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj4zdPg5YfiAhUNr1kKHVhTAcgQ6wEIJzAA#v=onepage&q=administracion&f=false>

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa.

unan, r. (15 de 4 de 2019). <http://repositorio.unan.edu.ni>. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/1790/1/5326.pdf>

[www.questionpro.com](http://www.questionpro.com). (2019). Obtenido de [www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/](http://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/): <https://www.questionpro.com>



**XII. ANEXOS.**



## ENTREVISTA.

### GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.

**Objetivo:** Conocer el grado de responsabilidad en la implementación de los procedimientos administrativos correspondientes en la ejecución del Programa Social Escuela de Oficios, de conformidad a las leyes, normas, reglamentos y demás disposiciones legales que sirvan para fortalecer el trabajo de la Municipalidad.

1. ¿Existe un plan propio del programa escuela de oficios?

---

---

---

2. ¿Qué tipo de planes se desarrollan en el programa?

---

---

---

3. ¿El Área Administrativa y el responsable directo del programa son tomados en cuenta para planificar los cursos?

---

---

---

4. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para cumplir su objetivo?

---

---

---

5. ¿Existe trabajo de equipo entre las áreas involucradas en aras de lograr los objetivos planteados?



Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

6. ¿En alguna ocasión ha tenido que replantear los objetivos? ¿Cuál fue la causa?

---

---

---

7. ¿Existe presupuesto asignado al programa social?

---

---

---

8. ¿El presupuesto se realiza contemplando los requerimientos de cada uno de los cursos a desarrollar o en general?

---

---

---

9. ¿Cuáles serían las alternativas de solución al presentarse un recorte presupuestario?

---

---

---

10. ¿Cuentan con una estructura organizacional?

---

---

---

11. ¿Cuentan con un manual de funciones?

---

---

---

12. ¿La responsable del programa escuela de oficio cuenta con el perfil establecido en el manual de funciones?



Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

13. ¿Se asignan las actividades a los servidores públicos correspondientes?

---

---

---

14. ¿Con que frecuencia se reúnen las personas involucradas en el programa social para la evaluación del programa?

---

---

---

15. ¿Le brindan algún tipo de capacitación al personal administrativo y responsable del programa? ¿Cada cuánto?

---

---

---

16. ¿En el desarrollo de los cursos se implementa la responsabilidad compartida?

---

---

---

17. ¿Qué tipos de control implementan antes, durante y después del desarrollo de los cursos del programa?

---

---

---

18. ¿Qué medidas ha tomado en cuenta para implementar los controles que no se han llevado a cabo y mejorar los que se realizan de manera parcial?

---

---

---

19. ¿Qué mecanismo utiliza para la entrega de materiales y equipos al responsable del programa?



Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

---

---

---

20. ¿Se da el uso adecuado y exclusivo de los materiales y equipos adquiridos para la implementación del programa?

---

---

---



## ENTREVISTA.

### GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA RESPONSABLE DEL PROGRAMA SOCIAL ESCUELA DE OFICIOS.

**Objetivo:** Conocer el grado de responsabilidad en la implementación de los procedimientos administrativos correspondientes en la ejecución del Programa Social Escuela de Oficios, de conformidad a las leyes, normas, reglamentos y demás disposiciones legales que sirvan para fortalecer el trabajo de la Municipalidad.

1. ¿Existe un plan propio del programa escuela de oficios?

---

---

---

2. ¿Qué tipo de planes se desarrollan en el programa?

---

---

---

3. ¿Quiénes son los encargados de planificar los cursos que se impartirán y que métodos se utilizan?

---

---

---

4. ¿Qué método emplean para dar a conocer la apertura de los cursos?

---

---

---

5. ¿Existe trabajo de equipo entre las áreas involucradas en aras de lograr los objetivos planteados?





Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

6. ¿En alguna ocasión ha tenido que replantear los objetivos? ¿Cuál fue la causa?

---

---

---

7. ¿El presupuesto se realiza contemplando los requerimientos de cada uno de los cursos a desarrollar o en general?

---

---

---

8. ¿Cuáles serían las alternativas de solución al presentarse un recorte presupuestario?

---

---

---

9. ¿Existe presupuesto destinado exclusivamente al personal encargado del funcionamiento del programa?

---

---

---

10. ¿Cuentan con una estructura organizacional?

---

---

---

11. ¿La responsable del programa cuenta con el perfil establecido en el manual de funciones?

---

---

---



Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

12. ¿Cuál es la técnica empleada en la selección de los facilitadores?

---

---

---

13. Se evalúa a los facilitadores, ¿cada cuánto?

---

---

---

14. ¿Cuál es su valoración en cuanto a la participación de las instituciones en el programa social escuela de oficios?

---

---

---

15. ¿Se da el uso adecuado y exclusivo de materiales y equipos adquiridos para la implementación del programa?

---

---

---

16. ¿Qué medidas ha tomado en cuenta para implementar los controles que no se han llevado a cabo y mejorar los que se realizan de manera parcial?

---

---

---

17. ¿Cuenta el protagonista y facilitador con un local y espacios adecuados dentro de el para ejercer de manera correcta sus prácticas durante el desarrollo de los cursos?

---

---

---

18. ¿Qué mecanismo utiliza para la entrega de materiales y equipos al facilitador y protagonista?

---

---

---



Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí

---

19. ¿Le brindan algún tipo de capacitación al responsable del programa? ¿Cada cuánto?

---

---

---

20. ¿Qué alternativas utilizan para el control y supervisión de los oficios impartidos considerando que no cuenta con personal asignado?

---

---

---



## INSTRUCTIVO DE LLENADO DE ENCUESTA

### 1-. Previo a la aplicación de la encuesta:

- Dar a conocer el objetivo de la encuesta.
- Explicar que no se darán a conocer los nombres de los encuestados.
- Hacer énfasis en la importancia de elegir la respuesta correcta de acuerdo a lo experimentado.

### 2-. Encuesta paso a paso:

- Género: Marcar la opción masculino o femenino.
- Edad: Marcar la opción promedio que corresponda a su edad.
- Domicilio: Marcar la opción urbano o rural y detallar el nombre de la comunidad o el número de sector.
- Curso recibido: Anotar el nombre del curso.
- De la pregunta número 5 a la 20 deberán de marcar una opción por cada pregunta, la que sea de su agrado o preferencia.



## ENCUESTA

**Objetivo:** Valorar el impacto del Programa Social de la Escuela de Oficios a través de los protagonistas.

1. Género:

Masculino

Femenino

2. Edad:

Menor de 17

De 18 a 25

De 26 a 35

De 36 a 55

De 56 a más

3. Domicilio:

Urbano

Rural

Barrio/Comunidad: \_\_\_\_\_

4. Curso recibido: \_\_\_\_\_

5. ¿El Programa Social Escuela de Oficios cumple con las demandas del protagonista?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca

6. ¿Se siente satisfecho con el resultado que obtuvo del curso estudiado?

Sí

No



7. ¿El local en el que se desarrollan los cursos está equipado y adecuado para el desarrollo de este?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca

8. ¿Existen normas de higiene y seguridad establecidas para el buen desarrollo de los cursos?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca

9. ¿Cree usted que el facilitador tiene los conocimientos necesarios para impartir los cursos?

Sí

No

10. ¿Lleva a la práctica la creatividad a la hora de implementar el oficio aprendidos?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca

11. ¿Conserva su identidad propia al poner en práctica el oficio aprendido?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca

12. ¿Cree usted que hay desarrollo económico en el municipio cuando pone en práctica el oficio aprendido?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca

13. ¿Hay mejora en su economía familiar con la puesta en práctica del oficio aprendido?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca



14. ¿Implementa el rescate de las tradiciones a la hora de poner en práctica el oficio aprendido?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca

15. ¿Se da la responsabilidad compartida en el desarrollo de cada curso?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca

16. ¿Se le facilitan los materiales y equipos necesarios para poder llevar a cabo las prácticas en la ejecución del curso?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca

17. ¿Se da a conocer a la población los cursos que se ofertan y la apertura de estos en tiempo y forma?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca

18. ¿El protagonista tiene la opción de realizar evaluación final a la persona que impartió el curso?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca

19. ¿Se presentan inconvenientes que afectan el desarrollo adecuado del curso?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca



20. ¿Se debería de tomar en cuenta la opinión de la población para la planificación de los cursos a impartir en el futuro?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Casi nunca





**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.**

Alcaldía Municipal de Jalapa.  
Categoría B.



Manual de Organización y  
Funciones.

Elaborado en noviembre 2014.  
Jalapa, Nueva Segovia.



**MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES.**

**Alcaldía Municipal de Jalapa.  
Categoría B.**



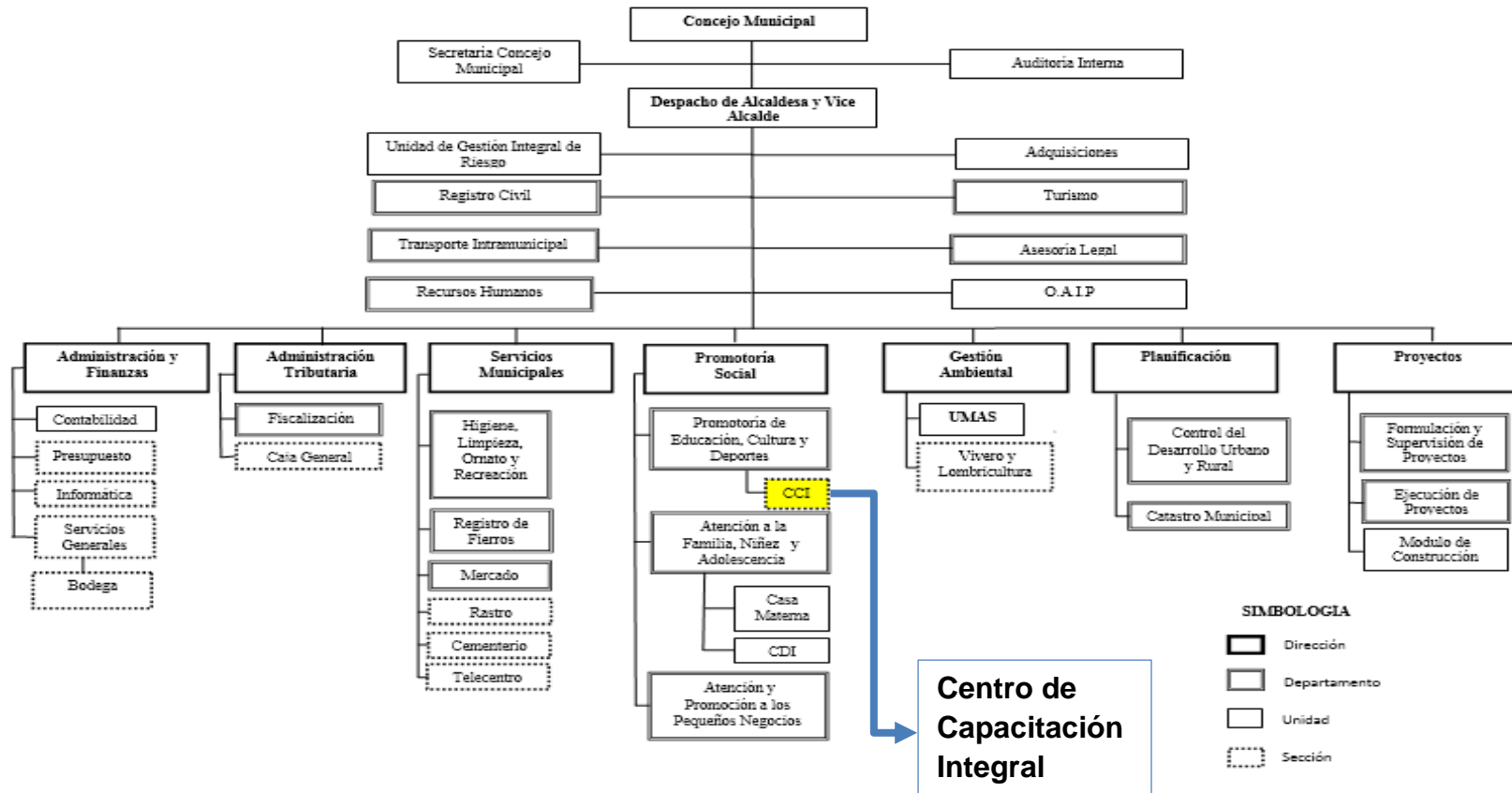
**Manual de Cargos y Funciones.**

Elaborado en julio 2015.  
Jalapa, Nueva Segovia.



## ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA.  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE JALAPA CATEGORÍA B.





*Alcaldía Municipal de Jalapa.  
Bendecida, Prosperada y en Victoria.*



**Curso:** Elaboración productos de pastelería.

**Encuentros:** 15.

**Horas:** 150 horas.

**Ubicación:** Casa de protagonista.

**Instructora:** Jennys Lastenia Umanzor.

**Inicia:** 10/03/2018.

**Día:** viernes.

**Lugar:** Comunidad El Porvenir.

**Modalidad:** Habilitación.

**Finaliza:** 10/07/2018.

**Horario:** 08am a 04pm.

No.	NOMBRE Y APELLIDOS	CEDULA	DIRECCION	TELEFONO	DOCUMENTOS RECEPCIONADOS				DATOS REGISTRALES		
					Copia P/N	Copia Cedula	Hoja Matricula	Ficha Única	N° Registro	Folio	Fecha Inscripción
1	Cynthia Liseth Centeno Ávila	489-020593-0002N	Porvenir			x	x	x	2834	109	30/07/2018
2	keyling Junieth Marchena Rugama	481-120198-1002E	Porvenir			x	x	x	2842	110	30/07/2018
3	Maritza del socorro Quiroz Ibarra	487-180387-0000F	Porvenir			x	x	x	2845	110	30/07/2018
4	Dilsia Yesenia Castellón	321-070978-0002K	Porvenir			x	x	x	2837	109	30/07/2018
5	Xiomara del Socorro Quiroz Ibarra	487-040592-0001M	Porvenir	57229874		x	x	x	2850	110	30/07/2018
6	Rosario del Carmen Soriano Sandobal	487-041269-0004G	Porvenir			x	x	x	2849	110	30/07/2018
7	Rosa María Valdivia Jarquin	489-100469-0002E	Porvenir	84177115		x	x	x	2848	110	30/07/2018
8	Rosa Linda Centeno Hernández	489-290873-0002A	Porvenir			x	x	x	2847	110	30/07/2018
9	María Isidra López Romero	323-150578-0003M	Porvenir			x	x	x	2848	110	30/07/2018
10	Janet del Socorro Rivera	489-290558-0000K	Porvenir	57908217		x	x	x	2841	110	30/07/2018
11	Exania de Jesús Betancurt López	489-041095-0000M	Porvenir	86943968		x	x	x	2840	109	30/07/2018
12	Elsa Marina Dávila	489-080469-0003B	Porvenir			x	x	x	2839	109	30/07/2018
13	Doris Marbely Quiroz Ibarra	487-120885-0000L	Porvenir			x	x	x	2838	109	30/07/2018



**Protagonistas egresados en el año 2018.  
“Muestra”.**



*Alcaldía Municipal de Jalapa.  
Bendecida, Prosperada y en Victoria.*



**Curso:** Elaboración productos de pastelería.

**Instructora:** Jennys Lastenia Umanzor.

**Modalidad:** Habilitación.

**Encuentros:** 15.

**Inicia:** 10/03/2018.

**Finaliza:** 10/07/2018.

**Horas:** 150 horas.

**Día:** viernes.

**Horario:** 08am a 04pm.

**Ubicación:** Casa de protagonista.

**Lugar:** Comunidad El Porvenir.

No.	NOMBRE Y APELLIDOS	CEDULA	DIRECCION	TELEFONO	DOCUMENTOS RECEPCIONADOS				DATOS REGISTRALES		
					Copia P/N	Copia Cedula	Hoja Matricula	Ficha Única	N° Registro	Folio	Fecha Inscripción
1	Cinthia Lisseth Centeno Avila	489-020593-0002N	Porvenir			x	x	x	2834	109	30/07/2018
2	keyling Junieth Marchena Rugama	481-120198-1002E	Porvenir			x	x	x	2842	110	30/07/2018
3	Maritza del socorro Quiroz Ibarra	487-180387-0000F	Porvenir			x	x	x	2845	110	30/07/2018
4	Dilsia Yesenia Castellón	321-070978-0002K	Porvenir			x	x	x	2837	109	30/07/2018
5	Xiomara del Socorro Quiroz Ibarra	487-040592-0001M	Porvenir	57229874		x	x	x	2850	110	30/07/2018
6	Rosario del Carmen Soriano Sandobal	487-041269-0004G	Porvenir			x	x	x	2849	110	30/07/2018
7	Rosa María Valdivia Jarquin	489-100469-0002E	Porvenir	84177115		x	x	x	2848	110	30/07/2018
8	Rosa Linda Centeno Hernández	489-290873-0002A	Porvenir			x	x	x	2847	110	30/07/2018
9	María Isidra López Romero	323-150578-0003M	Porvenir			x	x	x	2848	110	30/07/2018
10	Janet del Socorro Rivera	489-290558-0000K	Porvenir	57908217		x	x	x	2841	110	30/07/2018
11	Exania de Jesús Betancurt López	489-041095-0000M	Porvenir	86943968		x	x	x	2840	109	30/07/2018
12	Elsa Marina Dávila	489-080469-0003B	Porvenir			x	x	x	2839	109	30/07/2018
13	Doris Marbely Quiroz Ibarra	487-120885-0000L	Porvenir			x	x	x	2838	109	30/07/2018
14	Darlin Karelía Hernández Castellón	489-040483-0005T	Porvenir	57437822		x	x	x	2836	109	30/07/2018
15	Alba Luz Torrez Arauz	489-060382-0001S	Porvenir			x	x	x	2833	109	30/07/2018
16	Natalia de Jesús Hernández Mejía	489-010147-0002K	Porvenir	87034712		x	x	x	2846	109	30/07/2018
17	María Auxiliadora Salcedo		Porvenir			x	x	x	2843	110	30/07/2018
18	Claudia Cecilia Guillen Matamoros	489-150979-0001H	Porvenir			x	x	x	2835	108	30/07/2018



## CURSOS IMPARTIDOS EN EL AÑO 2018.



*Alcaldía Municipal de Jalapa.  
Bendecida, Prosperada y en Victoria.*



### Reporte Escuela de Oficios Tradicionales.

N°	Curso	Cantidad	Egresados 2018		
			Mujeres	Hombres	Total
1	Elaboración de productos de pastelería.	2	36	0	36
2	Reparación de motos	2	0	21	21
3	Técnicas básicas de costura	5	78	2	80
4	Trazo y confección de faldas y vestidos de niñas	2	28	0	28
5	Corte de cabello y barbería	2	25	1	26
6	Cocina Nicaragüense	2	37	0	37
7	Dulces Nicaragüenses	1	23	0	23
<b>Total General</b>		<b>16</b>	<b>227</b>	<b>24</b>	<b>251</b>



MUESTRA DE CERTICADO



# INSTITUTO NACIONAL TECNOLÓGICO

Otorga el Presente  
**CERTIFICADO**



A: ANA MARÍA MEZA REYES

Por haber aprobado el curso CORTE DE CABELLO Y BARBERIA  
 en el modo de Formación Complementación  
 Impartido por Centro Tecnológico de Jalapa - INATEC  
 del 06 de Abril de 2019 al 29  
 de Junio de 2019 con una duración de 70 horas.

Por tanto, extiende el presente CERTIFICADO en la ciudad de Jalapa  
 República de Nicaragua a los 30 días de Julio de 19



**Director (a) del Centro**



Registrado bajo No. 004825 Folio 186  
 en el libro de registro de certificados del Centro de  
 Formación Profesional de INATEC.  
 Fecha 30 de Julio de 2019



**PRESUPUESTO MUNICIPAL 2018.**

Nombre de obras	Costo Proyecto(C\$)	FOMAV	Organismo Financiador		
			Gobierno de Nicaragua/LEY NO 458	Ministerio de la Familia	Rentas del Tesoro Municipal
CONTRAPARTIDA PARA ILUMINACIÓN DEL ESTADIO MUNICIPAL DE BEISBOL	6,000,000		6,000,000		
CONTRAPARTIDA PARA MAG DE LA COMUNIDAD LA MIA	1,000,000		1,000,000		
CONTRAPARTIDA PARA MAG DE LA COMUNIDAD LA TAUQUEL	1,000,000		1,000,000		
DOTACIÓN DE MATERIALES PARA DIFERENTES DISCIPLINAS DEPORTIVAS	420,000		420,000		
EQUIPAMIENTO DE CASA PARA PERSONAS CON NECESIDADES ESPECIALES EN SALUD	500,000		500,000		
EQUIPAMIENTO DE EDIFICIO DE LA UNIDAD TÉCNICA MUNICIPAL	500,000		500,000		
EQUIPAMIENTO Y FUNCIONAMIENTO DE LA BRIMUR Y BRIGADAS DE PREVENCIÓN, MITIGACIÓN Y CONTROL E INCENDIO	400,000		400,000		
ESTABLECIMIENTO DE VIVERO MUNICIPAL	500,000		500,000		
FORMULACIÓN Y DISEÑO DEL ESTADIO MUNICIPAL DE FÚTBOL	545,070		545,070		
FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO PARA LA FACILITACIÓN DEL TRÁMITES	3,243,553		3,243,553		
FUNCIONAMIENTO DE ACADEMIA DE DIFERENTES DISCIPLINAS DEPORTIVAS	100,000			100,000	
FUNCIONAMIENTO DE CASA MATERNA	450,000		450,000		
FUNCIONAMIENTO DE ESCUELA DE OFICIOS TRADICIONALES	500,000		500,000		
FUNCIONAMIENTO DE ESCUELA TECNOLÓGICA	400,000			400,000	
FUNCIONAMIENTO DE LA SALA DE VIDEO CONFERENCIA	205,830		205,830		
FUNCIONAMIENTO DEL PARQUE WIFI	823,340		823,340		
MANTENIMIENTO DE VERTEDERO MUNICIPAL	300,000			300,000	
MEJORAMIENTO DE 4 KM DEL TRAMO DE CAMINO EL TRAPICHE - TRAPICHE ARRIBA	4,000,000		4,000,000		
MEJORAMIENTO DE 6 CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE JALAPA	693,553		693,553		
MEJORAMIENTO DE CIEN CALLES MACADAN EN EL MUNICIPIO DE JALAPA CON MAQUINARIA PROPIA	500,000		500,000		
MEJORAMIENTO DEL ESTADIO MUNICIPAL DE BEISBOL	2,000,000		2,000,000		
MEJORAMIENTO DEL PARQUE VEHICULAR DE LA ALCALDÍA DEL JALAPA	1,000,000			1,000,000	
MEJORAMIENTO MAG DE LA COMUNIDAD DE SIUCE	529,569		529,569		
ORNATO DE ESPACIOS PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DE JALAPA	320,000		320,000		
PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS DIFERENTES EXPRESIONES CULTURALES	200,000			200,000	
PROMOCIÓN DEL CAMPEONATO DE BOXEO ALEXIS ARGÜELLO	100,000		100,000		
PROYECTO DE APOYO A LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y SUPERIOR	500,000		500,000		
PROYECTO DE ATENCIÓN A EMERGENCIAS OCASIONADAS POR DESASTRES NATURALES	900,000		900,000		
PROYECTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA PARA ADULTOS MAYORES	360,000		360,000		
PROYECTO SOCIAL DE FUNCIONAMIENTO DE LOS CDI	500,000			412,864	
			87,136		





**REALIZACIÓN DE ENCUESTAS A PROTAGONISTAS.**





## REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS AL ADMINISTRADOR Y RESPONSABLE DEL PROGRAMA.

