

Date Printed: 11/03/2008

JTS Box Number: IFES_9

Tab Number: 7

Document Title: Informe Final: Asistencia Tecnica al
Consejo Supremo Electoral de Nicaragua:

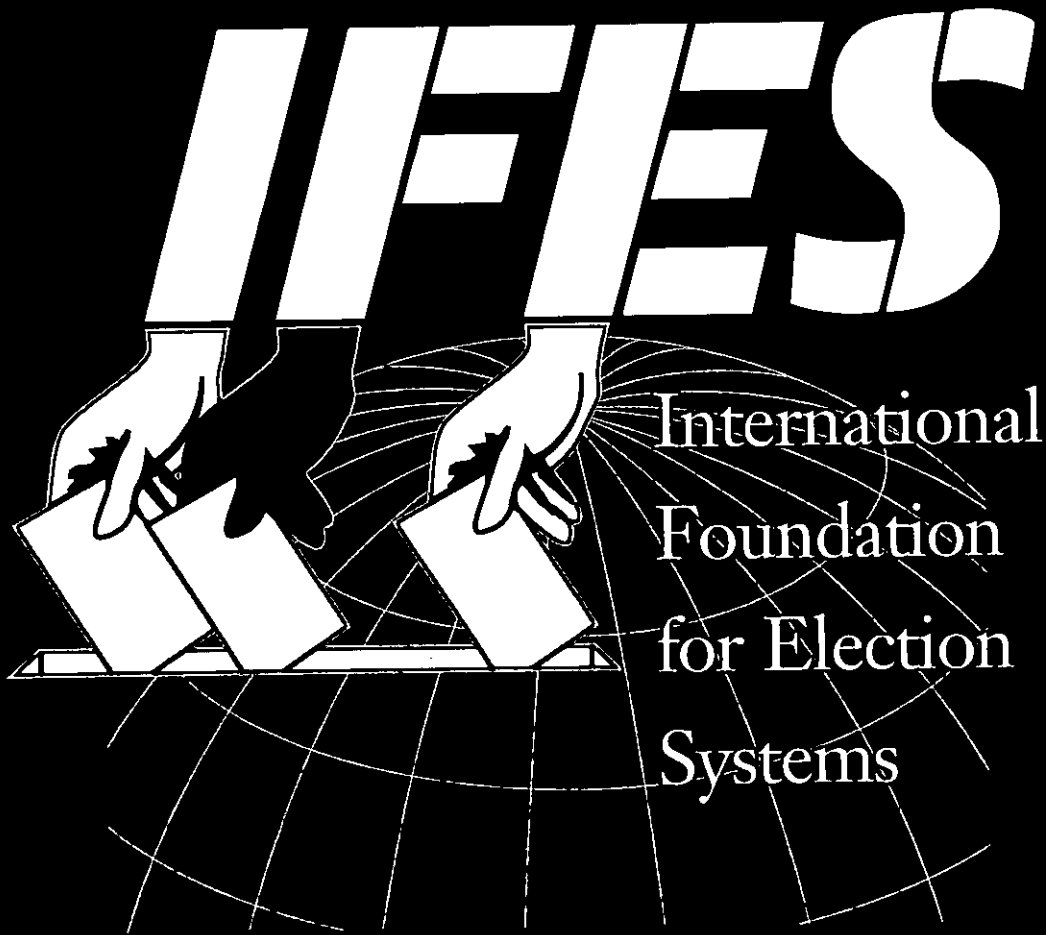
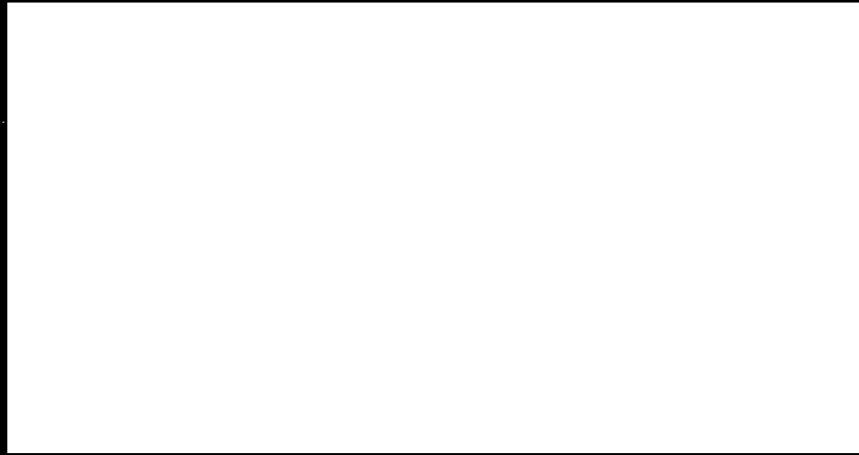
Document Date: 1997

Document Country: Nicaragua

IFES ID: R01786



* E A 7 F 5 F D 4 - 6 D 8 2 - 4 C D 8 - 9 5 6 7 - 8 0 9 7 A 8 F 3 C C 6 2 *



International
Foundation
for Election
Systems

***DO NOT REMOVE FROM
IFES RESOURCE CENTER!***

INFORME FINAL

ASISTENCIA TECNICA AL CONSEJO SUPREMO ELECTORAL DE NICARAGUA

**AREA DE FORTALECIMIENTO
Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

VOLUMEN I

ELABORADO POR EL CONSULTOR

ARQ. ANTONIO M. OSORIO O. MCP.

PARA LA

FUNDACIÓN INTERNACIONAL PARA SISTEMAS ELECTORALES (IFES)

20 DE DICIEMBRE DE 1997

INFORME FINAL
ASISTENCIA TECNICA AL
CONSEJO SUPREMO ELECTORAL
DE NICARAGUA

AREA DE FORTALECIMIENTO
Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL

VOLUMEN I

ELABORADO POR EL CONSULTOR

ARQ. ANTONIO M. OSORIO O. MCP.

PARA LA

FUNDACIÓN INTERNACIONAL PARA SISTEMAS ELECTORALES (IFES)

20 DE DICIEMBRE DE 1997

Este informe fue posible gracias a la asistencia financiera de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El uso parcial o total de este informe está permitido sólo si se menciona la fuente del mismo, la Fundación Internacional para Sistemas Electorales (IFES).

INDICE - VOLUMEN I

PRESENTACION	1
PRIMERA PARTE	3
I. Antecedentes	3
II. Introducción	4
III. Enfoque de Aportación para Iniciar el Proceso de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional en lo Relativo a la Estructura Institucional	6
IV. Complemento de un Elemento Clave del Modelo de Aportación Adoptado para Analizar, Sustentar y Proponer Recomendaciones a la Estructura Administrativa y al Proceso de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional del CSE	7
V. Focalización y Diagnóstico Positivo de la Estructura Administrativa en el Proceso de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional del CSE	12
VI. Recomendaciones para una Estructura Administrativa del CSE	15
VII. Propuesta de Plan para Iniciar la Transformación de la Estructura Administrativa del CSE de Nicaragua	22
VIII. Propuesta de la Estructura de la División General de Coordinación, Seguimiento y Evaluación Estratégica del CSE	24
IX. Principales Insumos Requeridos para el Cumplimiento de las Tareas que Realizan los Funcionarios de la División General de Coordinación, Seguimiento y Evaluación del CSE	25
X. Apoyo al CSE en la Formulación de los Manuales de Funciones de la Nueva Estructura Administrativa	26
SEGUNDA PARTE	27
I. Introducción de la Segunda Parte	27
II. Resumen de las Acciones Realizadas por el CSE, en el Período de la Segunda Parte de la Misión de Asistencia Técnica	28
III. Tareas Realizadas por la Unidad de Planificación	32
IV. Tareas Realizadas por el Area de Administración y Finanzas	33
V. Perspectivas del Proceso de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional del CSE	34
BIBLIOGRAFIA	37

PRESENTACIÓN

Este documento, con carácter preliminar, expone los principales resultados logrados en el período del 19 de mayo al 13 de diciembre de 1997, en el cual la Fundación Internacional para los Sistemas Electorales, (IFES, International Foundation for Election Systems) proveyó los servicios de consultoría del Arq. Antonio M. Osorio, MCP. al Consejo Supremo Electoral de Nicaragua, (CSE), con el apoyo financiero de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, (USAID/Nicaragua).

El objetivo de la Cooperación Técnica Internacional era apoyar al CSE en realizar un proceso de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional orientado a lograr tres resultados principales:

1. Asesorar al CSE en la conformación e inicio de operaciones de la Unidad de Planificación de la Institución.
2. Asesorar al CSE en el diseño de una nueva Estructura Organizacional.
3. Asesorar al CSE en la formulación de un nuevo Manual de Funciones para la Organización.

La Misión fue realizada en dos etapas: la primera se ejecutó entre el 19 de Abril y el 9 de Septiembre de 1997; y a solicitud del CSE, la USAID/Nicaragua, y el IFES, se amplió la Misión a una segunda etapa, la cual se inició el 6 de Octubre y finalizó el 20 de Diciembre, con la elaboración y remisión de este Informe final.

En términos muy sintéticos la primera etapa se orientó a:

1. Crear un ambiente propicio, incluyendo actividades de investigación, y capacitación para fundamentar y propiciar los cambios que se proponían para iniciar el proceso de fortalecimiento y desarrollo institucional en el CSE.
2. Apoyar al CSE en la formulación de un portafolio de proyectos que debía presentar la Institución a los Organismos de Cooperación Técnica Internacional para lograr su apoyo técnico y financiero para 1997 y 1998.
3. Formulación de una serie de recomendaciones sobre los cambios que debían realizarse en el CSE para fortalecer sus procesos de planificación y administración.
4. Elaborar un documento sobre el informe de la Misión hasta esa fecha.

La segunda etapa, se concentró en facilitar la ejecución de las recomendaciones formuladas, y en ampliar aquellos aspectos metodológicos que requería cada acción propuesta. También, la segunda etapa brindó la oportunidad de apoyar al CSE, y en especial la Dirección Superior en la realización de algunas tareas que fueron consideradas de prioridad para la Institución, como por ejemplo: la selección de candidatos para posiciones directivas, la elaboración de los términos de referencia del estudio de Reingeniería, la elaboración de un organigrama actualizado para sustentar el presupuesto de 1998, etc.

Por ello, el presente documento refleja: en primer lugar y en forma resumida, los principales aspectos relativos a la primera etapa, los cuales fueron remitidos el 9 de Septiembre a IFES para ser sometidos a consideración del CSE y de la USAID/Nicaragua; y en segundo lugar los aspectos que se desarrollaron durante la segunda etapa de la Misión.

Este consultor desea agradecer a las siguientes instituciones y personas: al Consejo Supremo Electoral de Nicaragua, en especial a su Presidenta, la Dra. Rosa Marina Zelaya, su Secretario, el Dr. Cyril Omier, a cada uno de sus Directores Generales y Directores de División, a los Directores de las Direcciones Generales y Específicas, y en general a todos sus funcionarios, por el apoyo que siempre me brindaron durante el cumplimiento de la Misión; a los Oficiales del USAID/Nicaragua, la Sra. Alexandria Panehal y el Lic. Victor

Hugo Rojas, por su preocupación y orientaciones para el buen desarrollo del trabajo; y a los funcionarios de IFES: Lic. Patricio Gajardo y Licda. Noy Villalobos, por su apoyo y prontas respuestas a mis solicitudes y actividades de consultoría. No debo dejar de lado al Dr. Gonzalo Brenes, consultor en Cedulación durante el mismo período, quien compartió dudas, preocupaciones y alternativas de propuestas con la experiencia en el campo electoral que lo caracteriza.

Este consultor reconoce, que gracias a esta experiencia profesional de apoyar el proceso de fortalecimiento y desarrollo institucional del CSE, ha tenido la satisfacción de ser partícipe y facilitador de macro decisiones de la Dirección Superior del CSE que han cambiado el ritmo, las formas y los procedimientos de áreas clave de la Institución, como son la Administración General y la Unidad de Planificación, y desea resaltar que como en todo proceso de cambio, siempre hay siempre aspectos que mejorar a lo interno de toda organización, pero que en el CSE se ven muestras claras de que el proceso no se queda en documentos, sino que el mismo se viene implementando en la realidad institucional.

Arq. Antonio M. Osorio.

PRIMERA PARTE:

RESUMEN DEL DOCUMENTO "INFORME FINAL DE LA MISIÓN DE CONSULTORÍA AL CONSEJO SUPREMO ELECTORAL (CSE) DE NICARAGUA, EN EL AREA DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL" ELABORADO EL 12 DE SEPTIEMBRE DE 1997

I. ANTECEDENTES

A consecuencia de las recomendaciones y conclusiones que se identificaron en el proceso de Evaluación de las Elecciones de 1996, el Consejo Supremo Electoral de Nicaragua viene impulsando un Proceso de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional orientado a modernizar la Institución en sus aspectos gerenciales, administrativos y organizacionales desarrollando sus capacidades para organizar, dirigir y vigilar las elecciones, plebiscitos y referéndum, como la Misión que le señala la Constitución Nacional de Nicaragua.

A fin de apoyar los esfuerzos de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional del Consejo Supremo Electoral (CSE), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) aportó los fondos requeridos para que la Fundación Internacional para Sistemas Electorales (IFES), suministrará los servicios de consultoría que permitieran, lograr los siguientes objetivos:

- A. Formular un diagnóstico de la organización administrativa del CSE, a fin de formular recomendaciones que permitan el desarrollo de programas que aseguren el uso efectivo de los recursos humanos y financieros de la Institución.
- B. Fundamentar la creación de unidades de planificación y logística que se hagan cargo de hacer el seguimiento del proceso de rediseño en el CSE.
- C. Colaborar en el desarrollo de manuales básicos de procedimientos para implementar la nueva estructura administrativa.

II. INTRODUCCIÓN

La importancia de adecuar al CSE a las demandas que plantea la dimensión y complejidad de la administración de procesos claves para fortalecer el sistema democrático en Nicaragua, se manifiesta a través de una serie de acciones de la alta dirección de la Institución, tal como se consigna en varios documentos de reciente publicación por parte del CSE:

En la presentación del documento: "Evaluación del proceso electoral de 1996 y líneas de acción a desarrollar", la Presidencia del CSE enuncia: "...Este apretado proceso de evaluación participativa, forma parte de una trilogía de tareas básicas que el CSE esta desarrollando en este momento y que incluye dos aspectos más de vital importancia para el futuro de la institución y del sistema electoral en general: por un lado, la revisión de la legislación electoral y la formulación de un anteproyecto de reforma a la misma; y por el otro, **un proceso de evaluación, cambio y desarrollo organizacional, que aumente los niveles de eficiencia y eficacia del CSE**".

Igualmente, en el documento presentado por la Presidencia del CSE en la II reunión de los Poderes del Estado se reafirma en lo referente a perspectivas de los distintos programas y proyectos que ha identificado como estratégicos y prioritarios a ejecutar en el periodo 1997 al año 2000, lo siguiente con relación al Proyecto de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional del CSE: "Modernizar y actualizar los procesos informáticos, cartográficos y estadísticos, acorde con los desarrollos y exigencias del Sistema Electoral, Cedulación y Registro Civil". ... "Fortalecer y desarrollar niveles óptimos en los procesos de capacitación, planificación, organización, ejecución y control institucional del CSE" ... "Continuar conformando una organización institucional funcional, eficiente y altamente tecnificada, basada en el desarrollo profesional y técnico de sus recursos humanos y el máximo aprovechamiento de los recursos tecnológicos, materiales y financieros disponibles" ... "Descentralizar la administración de las bases de datos del Registro Central de las personas, y Cedulación".

El Proceso de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional del CSE toma tales directrices como parte del proceso evolutivo de la Institución, y con un carácter de prioridad y de "proyecto estratégico" para modernizar al CSE, siendo su objetivo el fortalecimiento y desarrollo institucional del Consejo Supremo Electoral, con el fin de adecuar la Organización a los requerimientos actuales y tendencias futuras del desarrollo nacional.

El sistema electoral Nicaragüense ha venido evolucionando en lo institucional y organizativo ajustándose a las demandas que le plantea cada nuevo proceso electoral, alcanzando logros y superando obstáculos y dificultades que van motivando cambios e innovaciones en los distintos procesos técnicos y administrativos de la Institución.

Este fenómeno de evolución progresiva, se ha caracterizado por la falta de un acoplamiento armónico, integral, y coordinado, entre los distintos niveles y frentes de ejecución de tareas de la Institución, lo cual motiva el planteamiento de nuevas estrategias sobre *cómo debe avanzar el CSE* en el cumplimiento de su Misión como uno de los cuatro poderes del estado nicaragüense, a fin de lograr resultados más eficientes y más acordes con la realidad nacional, facilitar la gobernabilidad del país, manteniéndose actualizado y presente en los procesos de globalización de la Democracia Participativa, y utilizando el soporte que brinda la tecnología actual en materia de registro de los ciudadanos, en la identificación de los mismos, y en la administración de procesos electorales en Nicaragua.

Luego de haberse concluido el proceso electoral de 1996, el CSE ha visto reducido los fondos, tanto de origen nacional como internacional. Si bien existen necesidades económicas para apoyar a la Institución a fortalecer y desarrollar los procesos claves que tiene a su cargo (Registro, Cedulación, y Padrón Electoral), tanto en el pasado como en el presente, se puede afirmar que generalmente, los recursos económicos han sido destinados a financiar el desarrollo de las tareas y actividades de los proyectos que se realizan en las áreas sustantivas y de apoyo administrativo con miras a ejecutar un proceso electoral, no pudiendo la Institución destinar recursos para invertir en el área de desarrollo organizacional del CSE, o en la actualización y capacitación de sus recursos humanos, quienes son considerados en toda organización

moderna como uno de los componentes básicos para ejecutar un proceso de fortalecimiento y desarrollo institucional.

Si bien, el apoyo económico y la asistencia técnica de gobiernos y organismos internacionales al CSE, han permitido el fortalecimiento institucional, organizacional y de capacitación informal de sus recursos humanos, a través de la ejecución conjunta de los distintos proyectos claves que han demandado cada proceso electoral, el impacto que tales acciones tienen sobre el campo de fortalecimiento y desarrollo de la Institución es marginal y no el resultado de proyectos específicos orientados hacia este tema.

Es por ello que el CSE consideró muy oportuno y estratégico establecer el tema de Fortalecimiento y Desarrollo del CSE como un proceso específico que amerita su prioridad, sus propios recursos económicos y asistencia técnica tanto de origen nacional como internacional. Gracias al apoyo de USAID y del concurso de IFES, se inicia un proceso que da una respuesta inicial al deseo de modernización de la Institución.

III. ENFOQUE DE APORTACIÓN PARA INICIAR EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL EN LO RELATIVO A LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Luego de realizar reuniones con la Presidencia del CSE, a fin de conocer las principales orientaciones y su propia visión sobre el proceso que se iniciaba, se propuso utilizar el Modelo de Análisis y Aportación de una Organización, descrito en forma muy resumida y sintetizada en el gráfico que se presenta más adelante.

En resumen, tal modelo enfoca la Estructura Administrativa de una Organización como el resultado de una serie de definiciones previas que le permiten:

- A. diseñar la estructura de acuerdo a los productos de bienes y servicios que debe prestar la organización en función de su Misión, sus objetivos y sus estrategias; como también de los valores y de su visión futura;
- B. considerar la cultura de la organización y su mutua relación con la estructura organizacional;
- C. diseñar las funciones y procedimientos que son necesarios para lograr los resultados buscados o productos de bienes y servicios a prestar;
- D. establecer los conocimientos, habilidades y destrezas de los actores de la Organización; y,
- E. por último, determinar los requerimientos de insumos que necesita la organización para lograr los resultados o productos.

Utilizando tal enfoque, la **estructura de la organización es un producto de los fines de la misma y no un elemento aislado, o condicionante que la limita para lograr alcanzar la Misión de la organización.**

Este enfoque fue utilizado para orientar las reuniones y talleres que se realizaron con los cuerpos directivos de la Institución. El mismo sirvió de base para identificar los elementos con los cuales contaba el CSE y que eran descritos en varios documentos elaborados recientemente por la Institución. Además, permitió identificar el diagnóstico de los principales problemas administrativos y organizacionales que actualmente la aquejan, y complementar los elementos faltantes (principios institucionales o valores) que el enfoque del Modelo de Aportación permite sistematizar de manera ordenada y manejable para los directivos de la Institución.

IV. COMPLEMENTO DE UN ELEMENTO CLAVE DEL MODELO DE APORTACIÓN ADOPTADO PARA ANALIZAR, SUSTENTAR Y PROPONER RECOMENDACIONES A LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y AL PROCESO DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CSE

Con el estudio y análisis de los documentos existentes en el CSE sobre su Estructura Administrativa y otros producidos recientemente (los cuales se listan al final de este documento como Bibliografía utilizada) se realizaron varias actividades en forma participativa con el conjunto de los Directores Generales y sus Directores Específicos, los Jefes de División y sus Jefes de Departamentos, y algunos asesores del CSE, (33 funcionarios de nivel gerencial en total), a fin de llenar vacíos claves que tiene la Institución en términos de su actual estado de desarrollo organizacional y los cuales lógicamente tienen estrecha relación con la estructura administrativa (real - no formal, como aparece en el Organigrama de 1995).

Haciendo un inventario de la **identificación de productos** como primer paso para saber en donde se debe actuar en el Modelo de Aportación, se dedujo:

- A. que los **productos estratégicos** que competen a la Institución estaban identificados en el documento de Perspectivas al Año 2000 (Registro del Estado Civil de las Personas, Cédulas de Identidad, y Padrón Electoral);
- B. que tales productos respondían a la **Misión** que le señala la Constitución Nacional al CSE (organizar, dirigir y vigilar las elecciones, plebiscitos y referéndum en el país);
- C. que la Institución también tenía identificada una **visión** sobre tales productos (enunciada en el documento de Perspectivas al año 2000), un Registro confiable, una Cedulación total, y un Padrón Electoral actualizado;
- D. que la Institución contaba también con unos proyectos estratégicos identificados en el documento de evaluación de los proyectos que hacen parte del Sistema Integrado y aquellos que deben realizarse entre 1997 y 1998;
- E. pero que la Institución no contaba con los **principios institucionales (o valores)** que definieran la rectitud de **actuación de los funcionarios** en el cumplimiento de las **tareas** propias de la Organización, el adecuado **uso de la responsabilidad y de la autoridad de cada nivel en la organización**, y el **uso de la tecnología, la información, los recursos, etc.** del CSE.

Es por ello que en la primera etapa de la misión la Asistencia Técnica se focalizó a identificar en forma participativa qué principios institucionales debían ser adoptados por el CSE como marco de actuación, o mejor, como Código de Conducta Institucional y Administrativa para cumplir con su Misión, lograr su Visión y obtener resultados o productos de calidad, y realizar sus proyectos estratégicos.

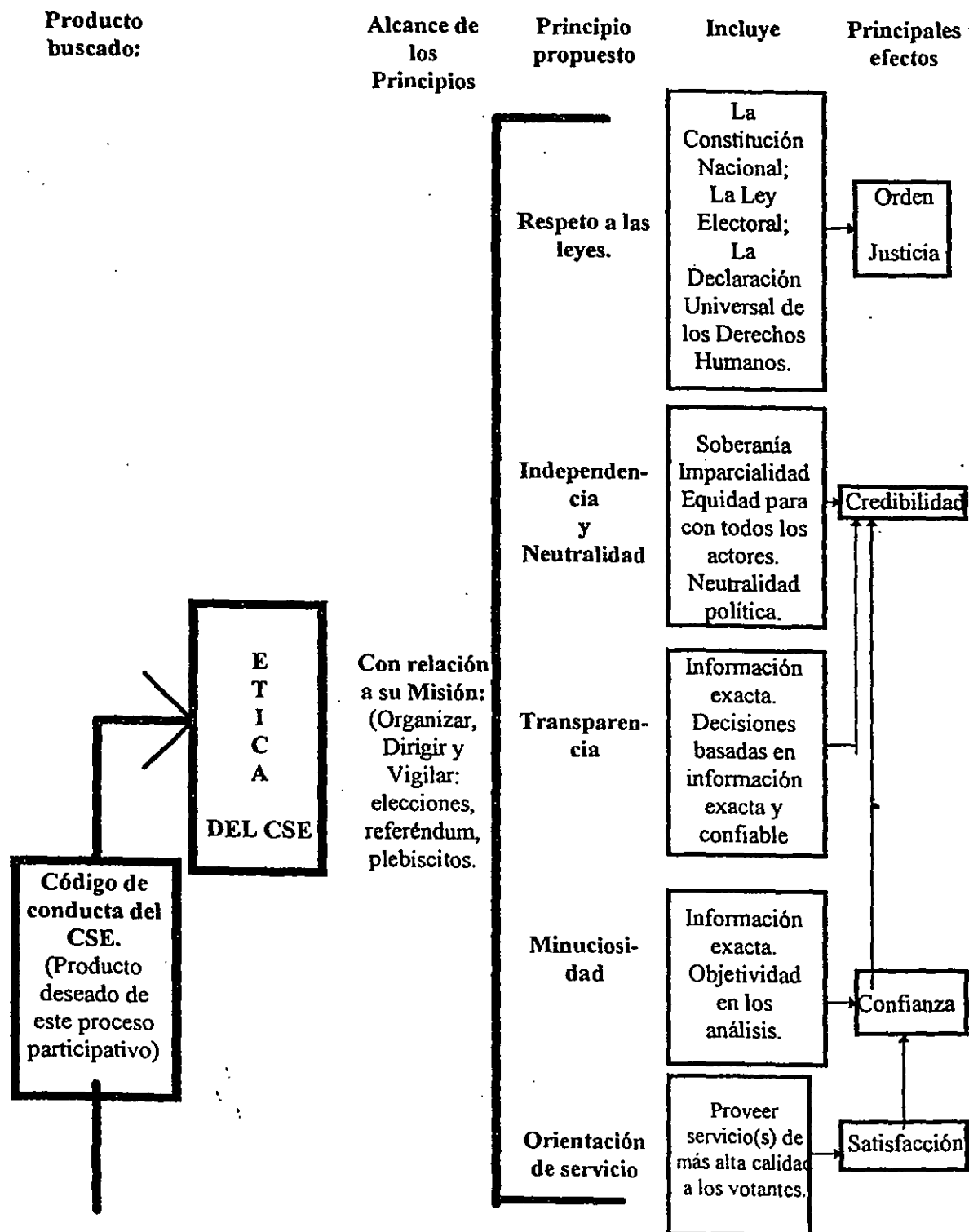
Para ello se llevaron a cabo varias actividades:

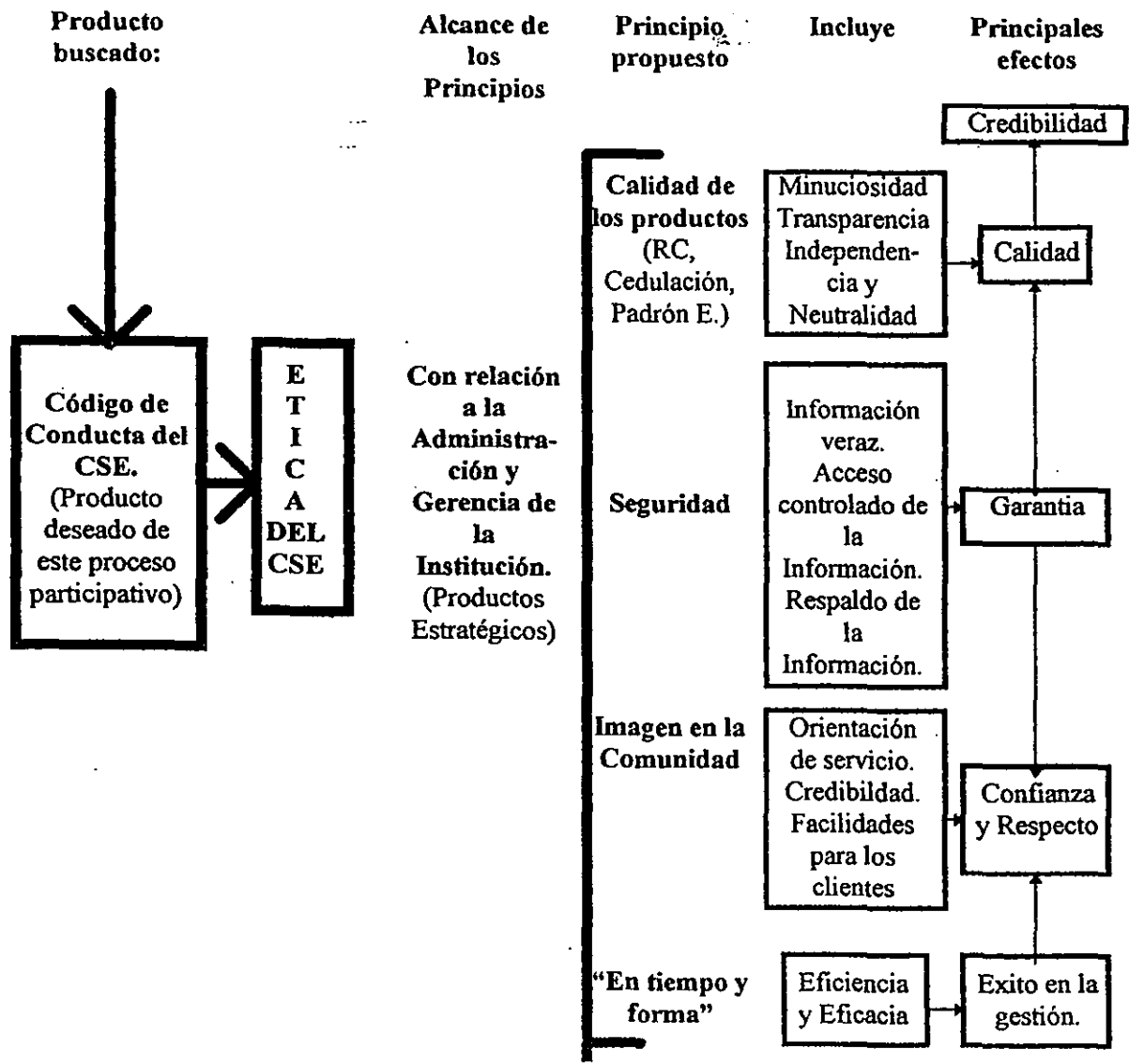
- A. Se distribuyó material ilustrativo sobre el tema de los principios o valores en las organizaciones tanto públicas como privadas.
- B. Se realizó una encuesta para identificar los Principios o Valores que se creían más importantes para ser adoptados por el CSE.
- C. Se realizó un ejercicio sobre "El Retrato de la Cultura Organizacional del CSE" en el cual cada uno de los tres grupos participantes "retrataron" (hicieron un diagnóstico gráfico, es decir una radiografía, de los principales "males" o problemas de la Institución.

- D. Se realizaron cuatro reuniones o talleres para lograr analizar los resultados de la encuesta y elaborar una primera aproximación a una síntesis sobre el tema de los Principios Institucionales que podría adoptar el CSE. En la pagina siguiente se presenta el cuadro sinóptico de esta síntesis.

CUADRO SINTESIS SOBRE LA PROPUESTA INICIAL DE UN CODIGO DE PRINCIPIOS INSTITUCIONALES DEL CSE DE NICARAGUA.

(Resultado preliminar de los talleres realizados sobre el tema)





Con relación a la Administración y Gerencia de la Institución. (Productos Estratégicos)

De lo anterior se deduce que los principios institucionales propuestos para el CSE, e inter-relacionados entre ellos, son:

- En relación a su Misión: respeto a las leyes; independencia y neutralidad; transparencia; minuciosidad; orientación de servicio.
- En relación a la administración y gerencia de los productos estratégicos de la Institución (Registro Civil, Cedulación, Padrón Electoral) son: calidad, seguridad, imagen en la comunidad, y "en tiempo y forma".

Si bien en la primera etapa de la Misión faltó analizar el aspecto de los insumos del Modelo de Aportación, en la realización de la segunda etapa de la Misión se analizó en detalle los recursos económicos y se mantiene la conclusión que los mismos son escasos para atender todos los proyectos que demanda el fortalecimiento de los procesos clave de la Institución, pero que a su vez se requiere racionalizar los recursos existentes a fin de que con los mismos se logre mayor productividad en el ejercicio de sus operaciones.

V. FOCALIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO POSITIVO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CSE

Con el fin de hacer más productiva la Asistencia Técnica durante la primera etapa del Proceso de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional del CSE, una primera orientación dada por la Presidencia de la institución fue **focalizar** en la División General de Administración la mayor parte de los esfuerzos de la Asistencia Técnica, sin dejar a un lado la visión general administrativa de toda la organización.

Un taller realizado con los Directores de las áreas sustantivas y de apoyo, y con todos los Directores (General y Específicos) de la División General de Administración permitió, a través de un ejercicio participativo identificar las expectativas, necesidades, y demandas de "servicios mutuos" entre ellos. Tal ejercicio identificó cuáles eran los aspectos organizacionales que aparecían como problemas no resueltos por la División General de Administración, y cuáles eran las demandas de esta para con las demás Direcciones Generales y Divisiones de la institución.

Este diagnóstico focalizado en la División General de Administración, (DGA) **fue enfocado positivamente como una visión de mejoramiento, fortalecimiento y desarrollo de la misma**, con el concurso de sus propios usuarios internos, es decir, los demás Directores Generales y Directores de División de las demás Direcciones de la Institución, y no como un diagnóstico negativo poco productivo por señalar solo culpas y defectos que velan los usuarios de la DGA.

Dentro de un ambiente fortalecedor, y a consecuencia del taller anterior, se realizaron entrevistas bilaterales con cada uno de los Directores Específicos de la División General de Administración, y se amplió el análisis de los problemas detectados en el diagnóstico (con enfoque positivo) anterior, lo cual permitió identificar gran parte de las recomendaciones que se presentan más adelante en este documento.

La matriz o tabla que se presenta en la página siguiente establece los resultados de este auto-diagnóstico de la DGA con el enfoque de fortalecimiento hacia el futuro y utilizando la técnica de "servicio al cliente".

Nótese que las flas identificadas por las demás direcciones y no identificadas por la DGA se interpretan como expectativas no satisfechas por la DGA a sus "clientes internos", o como puntos que deben coordinarse y fortalecerse dentro de la DGA.

TABLA COMPARATIVA DE OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS ENTRE EL AREA ADMINISTRATIVA Y LAS DEMÁS AREAS "CLIENTES" DEL CSE.- "VISIÓN DE FUTURO DEL AREA ADMINISTRATIVA".

Fuente: Resultados de la Reunión-Taller del Jueves 24 de Julio

QUE SOLICITAN LAS AREAS CLIENTES A LA DGA	QUE SOLICITA LA DGA A LAS AREAS CLIENTES
1) Una DGA que verdaderamente cumpla con su objetivo de "Área de Apoyo" al resto de las Áreas	
2) Una sola autoridad administrativa	
Facultades plenas para administrar recursos en apoyo a los programas	
Capacidad para tomar decisiones, autoridad, descentralización de funciones de parte de la Dirección Superior.	
Definir y delegar funciones a cada Director, que cada uno asuma su área de responsabilidad.	
Evitar dualidades	
3) Equipos de trabajo Administrativo unido, coherente, y coordinado.	
Consistencia en los procedimientos y ejecución de las tareas.	
4) Procedimientos administrativos ágiles y eficientes.	
Plan de compras y abastecimiento.	
Capacidad de respuesta oportuna a las necesidades y solicitudes de cada Área, tanto de recursos materiales como humanos.	
Implantar sistema de correspondencia.	
5) Administración coordinada y de constante comunicación con el resto de las Áreas.	1) Planificación: Planes por área "cliente" fundamentado con las necesidades de la misma, y debidamente justificados y valorados vs recursos disponibles y orden de prioridad acorde con los objetivos y metas del CSE. Plan y Presupuesto pormenorizado por área "cliente" y autorizado por la Dirección superior.

QUE SOLICITAN LAS AREAS CLIENTES A LA DGA	QUE SOLICITA LA DGA A LAS AREAS CLIENTES
Manejo y conocimiento de los planes de trabajo institucionales de cada Área "Cliente"	IDEM AL ANTERIOR
Participación activa en las reuniones de Directores.	2) Coordinación y comunicación: a través de reuniones constantes a fin de evaluar en conjunto y oportunamente las fortalezas debilidades y limitaciones de ambas partes de cara a los objetivos globales de la Institución.
Reuniones bilaterales con cada Área para conocer sus planes.	IDEM AL ANTERIOR
Informar a las Áreas "Clientes" la disponibilidades y ejecuciones presupuestarias.	IDEM AL #1
Información y respuesta oportuna a las solicitudes de recursos humanos.	3) Cumplir y hacer cumplir los procedimientos administrativos y financieros: de la Contraloría General de la República, y otras normativas. (En especial lo relativo a solicitudes de requerimientos de recursos)
Las disposiciones administrativas deben ser del conocimiento de los Directores y oportunamente coordinadas y discutidas.	IDEM A LA ANTERIOR
6) Tecnicar las formas de trabajo y eliminar jornadas de trabajo desgastantes.	
Planificar el trabajo administrativo, seguimiento y evaluación.	Evaluación Seguimiento y Control del buen uso de los recursos bajo nuestra responsabilidad
Contabilidad actualizada.	
Contabilidad de proyectos.	IDEM AL ANTERIOR, en especial demostrando el uso óptimo de los recursos, su contribución al logro de objetivos, evaluación física y financiera, costo/ beneficio.
7) Administración de recursos humanos.	
Selección, evaluación, capacitación y promoción del personal.	5) Talleres de capacitación a nivel nacional. Procurar fondos para la capacitación.
Controles, disciplina para elevar rendimiento.	6) Disciplina laboral Institucional: los demás Directores Generales deben contribuir al fortalecimiento de la disciplina laboral.
Políticas y reglamentos del personal.	IDEM A LA ANTERIOR
Motivaciones, planes vacacionales, plan de beneficios a los trabajadores.	IDEM A LA ANTERIOR
8) Atención de las recomendaciones de Auditoría de parte de la Dirección Superior para la aplicación oportuna de las mismas.	
9) Plan de mantenimiento del edificio y del parque automotor.	

VI. RECOMENDACIONES PARA UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL CSE

Una vez que identificada la Propuesta de Código de Conducta Institucional para el CSE y los problemas principales de la estructura administrativa de la Institución, (focalizada en la División de Administración) expuestos en los dos puntos anteriores, se proponen las siguientes recomendaciones:

- A. Dadas las condiciones económicas de la Institución, luego del recorte presupuestal de 1997, es necesario que la estructura organizacional se convierta en un instrumento del proceso de Fortalecimiento de la Institución, y oriente a la misma hacia el logro de resultados estratégicos, y no al mantenimiento de una burocracia. De esta forma, los recursos económicos disponibles podrán ser utilizados más eficientemente.

Para ello, la nueva estructura organizacional debe tener un diseño orientado hacia resultados o productos, distinguiendo el papel que juegan las áreas administrativas de apoyo y las áreas sustantivas del CSE. Es posible que una nueva estructura organizacional responda a un diseño matricial, en remplazo de la estructura piramidal existente hoy día, la cual motiva un estilo muy centralizado de la gestión gerencial, fomenta las "islas administrativas" y la dependencia hacia una sola Dirección General, (la Presidencia del CSE) con el consabido recargo de trabajo para la misma, y la concentración de los esfuerzos en lo operativo y rutinario de la Institución y no en lo estratégico de su desarrollo.

Es importante, entonces, iniciar procesos de delegación de operaciones en equipos orientados hacia los resultados, a fin de que la Alta Dirección y Gerencia cuenten con tiempo para el liderazgo institucional, es parte de la solución de algunos de los síntomas observados hasta la fecha por este consultor, en relación a la Alta Dirección y Gerencia de la Institución.

- B. Concatenado con el punto anterior, el desempeño gerencial de las Direcciones Sustantivas y Direcciones de Apoyo se ve obstaculizado en materia de Gerencia de la Gestión, por la falta de:

1. una administración del Presupuesto asignado a las mismas, y
2. una contabilidad por proyectos a cargo de cada uno de ellos.

En efecto, es muy difícil tomar decisiones y gestionar el logro de una meta si no se dispone de información sobre el estado de los fondos asignados a un programa, proyecto, o actividad, más aún cuando esos recursos son escasos, y están conformados por aportes nacionales e internacionales.

- C. Por otra parte, la falta de una definición sobre si el CSE debe seguir con una estructura dualística de regionalización y departamentalización, está impactando su economía y obstaculizando la descentralización de ciertas actividades y la comunicación entre los niveles administrativos de la Institución.

Es conveniente que el CSE establezca una estrategia clara de descentralización, o más bien de desconcentración, de ciertas funciones. Esta estrategia deber ser acompañada por el establecimiento de las funciones que competen a cada uno de los niveles dentro de los procesos de producción de resultados del CSE, y respaldada por la legislación electoral.

- D. Otro aspecto clave que impacta el nivel de eficiencia de la Institución, es la conformación de comités de trabajo integrados por los mismos funcionarios, con varios líderes dentro de un mismo comité. Este sistema de trabajo conlleva a la sobreposición de tiempos de los Directores Generales y Directores de División.

Si bien esta situación es potencialmente positiva para el desarrollo de una Estructura Institucional basada en el esquema de "Equipos de Trabajo", la misma puede ser perfeccionada si:

1. a cada comité se le designa un solo líder del trabajo a realizar; y,
2. si los distintos comités se conforman por funcionarios de alto rango de las distintas Direcciones Generales y Divisiones.

E. Otro aspecto a considerar de importancia es la **imagen institucional**, la cual se refleja en la "Calidad de los Productos/Servicios/o Resultados del CSE", lo cual impacta el diseño de una Estructura Organizacional. En la medida que la estructura existente y el estilo y cultura de la Institución propicie el trabajo en islas, concentrando lo gerencial con lo operativo en muy pocos funcionarios, es difícil de lograr la "calidad que hace la buena imagen."

Por ello, la limpieza, el aseo, el orden, la buena presentación de los espacios, los documentos, los funcionarios, son algunas expresiones que reflejan una imagen institucional que infunde respeto a quien la visite, o consulte. Una buena imagen institucional interna es una fortaleza en toda organización, y le abre oportunidades para conformar una imagen institucional externa, es decir hacia sus clientes y proveedores.

Durante la ejecución de la segunda etapa de la Misión se incorpora la necesidad del CSE de contar con una sola sede de operaciones, y más acorde los espacios arquitectónicos y urbanísticos con las necesidades de este tipo de instituciones.

F. También es necesario considerar el tema de la presencia institucional en los procesos de fortalecimiento de un sistema de democracia participativa, es decir, la necesidad de crear alianzas estratégicas con otros poderes del Estado, con organismos similares de América Latina y del mundo, con organismos internacionales, que trascienden la "rutina sectorial y local" del CSE. Este tema impacta el diseño de una nueva estructura institucional, dado que la estructura actual, fomenta un estilo de administración centralista, dependiente, y "hacia adentro", dado que hay que cuidar tanto la rutina diaria, que es muy difícil, y no hay tiempo para pensar "hacia afuera", o de participar en eventos o actividades extramuros al CSE, sin paralizar las tareas designadas a casi siempre los mismos funcionarios.

Por ello sería recomendable pensar en una estructura administrativa que facilite la relación con el mundo exterior al sector electoral local, con el establecimiento de orientaciones y estrategias claramente definidas sobre como deben ser estas alianzas estratégicas, cuál debe ser el papel del CSE, qué resultados estratégicos deben buscarse, etc.

G. Se sugirió la implementación de las siguientes estrategias paralelas para realizar un cambio, fortalecimiento y desarrollo de la estructura administrativa del CSE:

1. Acharar la actual estructura administrativa.
2. Promover horizontalmente a los funcionarios de acuerdo a sus capacidades y actitudes.
3. Hacer una asignación flexible de recursos, orientando a la Institución hacia resultados y proyectos estratégicos.
4. "Empowerment" o delegación equilibrada de responsabilidades y autoridad a los niveles de decisión.

H. Para la implementación de tales estrategias se propusieron varias acciones o recomendaciones estratégicas para ser ejecutadas a corto plazo. (Segundo semestre de 1997) de las cuales la Dirección superior ha venido implementando. Tales recomendaciones fueron:

NOTA: EN MAYUSCULAS Y SUBRAYADAS SE ENCUENTRAN LAS DECISIONES TOMADAS POR LA DIRECCION SUPERIOR Y / SU ESTADO ACTUAL. A PARTIR DEL 13 DE DICIEMBRE DE 1997.

1. Se propuso suprimir el cargo de Administrador General, y mantener el cargo de Director de la División General de Administración, a fin de evitar la actual dualidad de directores y grupos de trabajo "pertenecientes a cada uno" que se estorban mutuamente, promueven la descoordinación, y crean un clima organizacional no propiciador al cumplimiento eficiente y eficaz de la misión de **apoyo** que debe cumplir el área administrativa para las demás áreas técnicas y sustantivas del CSE. (REALIZADA)
2. Se propuso designar un nuevo funcionario que ocupe el cargo "único" de Director de la División General de Administración. (REALIZADA)
3. Promover horizontalmente al actual Director General de la División de Administración, al cargo de "Coordinador Administrativo de los Consejos Regionales Electorales" con la misión de dar seguimiento administrativo y financiero a tales oficinas regionales, y dependiendo del Director de la División General de Administración. (REALIZADA)
4. Al designar un nuevo Director de la División General de Administración se busca evitar que la división existente -en dos grupos- a nivel de mandos medios y técnicos, se consolide en uno de ellos, e incremente la temperatura del actual clima organizacional en esta División General. (SE VIENE IMPULSANDO EL CONCEPTO DE LA UNIDAD DE MANDO. POR EL NUEVO DIRECTOR DE LA DIVISION GENERAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.)
5. Siguiendo la estrategia de "achatar la estructura" se proponen las siguientes acciones:
 - a. En la primera etapa de la Misión, se propuso suprimir el nivel de las jefaturas de División Específica, (Finanzas, ATM, y Servicios administrativos) fusionando estas divisiones con el departamento que es más clave para la Institución, es decir:
 - i. La División Específica de Finanzas desaparecería como tal, y se conformaría un Departamento de Finanzas y Control Presupuestario. (FUE DESIGNADO EL NUEVO DIRECTOR DE FINANZAS)
 - ii. Se conformaría un Departamento de Contabilidad y Digitación contable, fusionando en una sola oficina la actual División Específica de Contabilidad con la actual Oficina de Platinum. (Se requiere de un programa intensivo de capacitación en el uso de Platinum para todos los funcionarios de la División General de Administración). (SE FUSIONARA EN 1998)
 - iii. Se mantiene el Departamento de Tesorería.
 - iv. Se propone establecer una red interna que permita la consulta específica y controlada con "llaves de acceso para consulta" a cada Departamento utilizando el Programa Platinum. (POR REALIZAR POR FALTA DE FONDOS)
 - b. Implementando la estrategia de "achatamiento" se propone la eliminación de la División Específica de A.T.M. y se conforma el Departamento de Compras (función clave) y un Departamento de Almacén.
 - c. También, e implementando la estrategia de "achatamiento", se propuso la eliminación de la División específica de Servicios Administrativos, y se conformaría el Departamento de Servicios Generales y Transporte y el Departamento de

Mantenimiento y Vigilancia. (AL RESPECTO SE DESIGNÓ UN NUEVO DIRECTOR ESPECÍFICO DE ESTE DEPARTAMENTO, COMO TAMBIÉN EL NUEVO JEFE DE ATM Y EL NUEVO JEFE DE TRANSPORTE)

Estos Departamentos dependerán directamente del nuevo Director de la División General Administrativa.

DADO QUE EL PRESUPUESTO DE 1998 CONTEMPLA EL CARGO DE LAS DIVISIONES ESPECÍFICAS DE LA DIVISIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN, Y QUE LA CONTRATACIÓN DE NUEVOS PROFESIONALES REQUERÍA UTILIZAR NIVELES SALARIOS A NIVEL DE DIRECCIÓN ESPECÍFICA, ESTA ESTRATEGIA DE ELIMINACIÓN DE LAS DIRECCIONES ESPECÍFICAS FUE RECONSIDERADA EN LA SEGUNDA ETAPA DE LA MISIÓN, LA MISMA SE RETOMARÍA EN EL ESTUDIO DE REINGENIERÍA QUE REALIZARÁ EL CSE A PARTIR DE MAYO DE 1998.

6. Se propuso elevar a la categoría de División General de Recursos Humanos a la actual División Específica de Recursos Humanos, a fin de dar relevancia a la gestión que debe desarrollar "el recurso más valioso con que cuenta una Institución". Al respecto se proponen las siguientes acciones:
- a. Fundir en un solo Departamento los actuales Departamentos de Personal y Nominas.
 - b. Mantener el Departamento de Selección y Contratación.
 - c. Conformar el Departamento de Capacitación de Recursos Humanos (RR HH).

Esta nueva División General requiere de un esfuerzo adicional en materia de dotarlo de un nuevo personal capacitado y en instrumentos normativos para la administración de los RR HH en la Institución, como son los Manuales actualizados de Funciones, el Manual Puestos de Trabajo, Contratación, etc.

GRACIAS AL APOYO DE UNA DE LAS NUEVAS FUNCIONARIAS DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN, DURANTE LA SEGUNDA ETAPA DE LA MISIÓN SE ADELANTÓ UN ESTUDIO EN MATERIA DE RACIONALIZACIÓN DE LA PLANTILLA DE PERSONAL DEL CSE Y NIVELACIÓN SALARIAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN CON RESPECTO A LOS ESTÁNDARES SALARIALES QUE TIENE EL SECTOR PÚBLICO EN NICARAGUA.

7. Se propuso conformar la Dirección General de Coordinación, Seguimiento y Evaluación Estratégica (DGCSE) (denominada Unidad de Planificación) como Dirección de Apoyo Directo a Presidencia del CSE y facilitadora de los procesos que deben cumplir las demás Direcciones Generales del CSE.

LA ACTUAL UNIDAD DE PLANIFICACIÓN FUE CONFORMADA EN LA SEGUNDA ETAPA DE LA MISIÓN, CUENTA ACTUALMENTE DON CINCO PROFESIONALES, ESPACIO DE OFICINAS Y EQUIPO. TIENE UNA PEQUEÑA RED DE COMPUTADORAS INTERNO A LA UNIDAD.

8. Se propuso que la División General de Informática continúe como tal, pero que se institucionalice dentro de ella "La Fábrica de Cédulas". Tal cambio hace desaparecer del Organigrama del CSE la Dirección de Expedición de Cédulas que aparece en el actual

Organigrama bajo la Dirección General de Cedulación. (REALIZADA, APARECE ASI EN EL ORGANIGRAMA DE 1998)

9. Se propone **no** conformar la Oficina de Organización y Métodos, la cual no responde a las tendencias actuales de la Administración en las instituciones y organizaciones en general, dado que tal enfoque conlleva a Manuales y Procedimientos rígidos, propiciadores de "que lo que no esta en el manual no se hace" y por lo tanto no colabora a la polifuncionalidad que requieren las organizaciones en los actuales momentos. Se considera que el enfoque más adecuado es abordar la descripción de los puestos de trabajo como una definición clara de las responsabilidades y de los resultados a conseguir por cada Unidad Administrativa o por cada funcionario que la integra, de tal modo que se señale el ámbito y alcance de actuación funcional de cada integrante de un equipo de trabajo, y se indique cuál o cuáles son los productos, servicios o resultados esperados, "todo ello con una visión flexible que significa que las misiones y las responsabilidades asignadas no son inamovibles sino que se adaptan a los cambios, añadiendo o disminuyendo responsabilidad o autoridad a una Unidad o a un funcionario, de tal modo que cada persona pueda enriquecer o engrandecer su puesto, de acuerdo a sus capacidades y a su esfuerzo, singularizando el contenido de su trabajo y sintiéndose ese modo más comprometido y autoresponsable del mismo". (Del libro "Misiones y Responsabilidades de los Puestos de Trabajo" de Manuel Labrado. 1996).

SE ELABORARON LOS PERFILES DE CARGOS DE LAS POSICIONES CLAVE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN, Y DE LA DIVISIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. Durante la ejecución de la segunda etapa de la Misión, y dado que la Oficina de OYM aparece en el Organigrama/Presupuesto de 1998, se contrató a la Lic. María E. Payan, bajo ese cargo.

10. Se propuso institucionalizar en el Organigrama del CSE las siguientes oficinas con su respectiva ubicación:
- a. La Jefatura del Despacho de la Presidencia con dependencia directa a la Presidencia del CSE.
 - b. La Oficina de Servicios Administrativos, Mantenimiento y Transporte de la Sede del Carmen, como oficina dependiente de la Secretaría del CSE.
 - c. La Oficina de Atención a los Partidos Políticos, con dependencia directa de la Presidencia.
 - d. Mantener la Oficina de Auditoría Interna, con dependencia directa de la Presidencia del CSE.

TODAS ESTAS RECOMENDACIONES SE INCORPORAN AL ORGANIGRAMA DE 1998.

11. Se recomendó dividir en dos oficinas la actual Oficina de Educación Cívica, Publicidad y Propaganda, así:
- a. Una Oficina de Divulgación, con dependencia directa de la Presidencia del CSE.
 - b. Una Oficina de Educación Cívica, que se ubicaría dentro de la Dirección Específica del Centro de Documentación y Capacitación Electoral, de la Dirección General de Logística Electoral que se enuncia a continuación. (PENDIENTE POR REALIZAR)
12. Se recomendó constituir la Dirección General de Asuntos electorales con el nombre y la misión que el mismo indica como la Dirección General de Logística y Padrón Electoral,

significado de la misión principal del CSE, establecida en la Constitución de la República.
(PENDIENTE POR REALIZAR)

13. Se recomendó que bajo la implementación de la estrategia de "Empowerment" o delegación equilibrada de responsabilidades y autoridad a los niveles de decisión, delegar el seguimiento de la ejecución del Presupuesto Institucional, más no así, las reasignaciones, traslados y modificaciones presupuestarias que se requieran en un momento dado para dar cumplimiento a un programa regular o a un proyecto estratégico de la Institución. (El documento elaborado por INDRA en Abril de 1997, páginas 42, 43 y 44, propone un procedimiento para el seguimiento y control del Presupuesto de la Institución en forma coordinada entre las Direcciones y Divisiones Generales, la Oficina de Presupuesto, Planificación - Coordinación, Seguimiento y Evaluación Estratégica - y la Oficina de Contabilidad, el cual puede ser adoptado por el CSE como proceso clave para la implementación de esta estrategia, reservando para la Presidencia el derecho a aprobación o veto de las propuestas de modificación que se formulen en el proceso descrito en la página 44 de tal estudio).

EN LA PRIMERA REUNIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS. (celebrada el miércoles 10 de Diciembre SE CONTEMPLÓ EL MANEJO PRESUPUESTARIO POR DIRECCIONES Y DIVISIONES GENERALES PARA SER IMPLEMENTADO EN 1998)

14. Se recomendó abrir el abanico de los integrantes que conforman los distintos equipos de trabajo o comisiones del CSE, designando un líder único para cada comisión. Actualmente dos o tres funcionarios están a cargo del liderazgo de una misma comisión, y repetidos en cuatro, cinco, seis, siete y ocho comisiones, (como sucede actualmente con el Proceso Electoral de la Costa Atlántica). Este esquema organizativo de las Comisiones, si bien tiene ventajas en términos de que los mejores funcionarios y de mayor confianza para la Presidencia están participando en todas las comisiones, permitiendo así una mejor coordinación, seguimiento y control de un proceso electoral o un proyecto, también ofrece dudas sobre el manejo eficiente del tiempo de un funcionario que debe estar en dos o tres comisiones al mismo tiempo, y que al no haber un líder único responsable de hacer que se logren los resultados de esa comisión, la responsabilidad se diluye entre los integrantes de la misma. Además, el papel de las comisiones es ejecutar orientaciones que emanen de la Presidencia, presentándole, cuando el caso así lo amerite, propuestas de como solucionar un problema, o ejecutar una actividad clave en uno de los distintos procesos que conforman un proceso electoral o un proyecto estratégico de la Institución.

(AL RESPECTO, ES DE DESTACAR QUE EN EL ACTUAL PROCESO ELECTORAL DE LA COSTA ATLANTICA, LA DIRECCIÓN SUPERIOR HA TENIDO MAYOR TIEMPO DISPONIBLE PARA HACER UN SEGUIMIENTO DE ESTE PROCESO; HA DESIGNADO FUNCIONARIOS DE ALTO NIVEL CON SEDE EN LA REGIONES DE LA COSTA ATLANTICA; Y EL GRADO DE DESPLAZAMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS DEL CSE PARA ATENDER LAS DEMANDAS DE REGISTRO, CEDULACIÓN Y EMPADRONAMIENTO HA SIDO RECONOCIDO POR LAS ORGANIZACIONES POLÍTICAS EN LA REGIÓN.)

15. Se sugirió redefinir en el organigrama el concepto de Dirección Superior, el cual se confunde con el cargo de la Presidencia del CSE. De optarse por la alternativa de que es un cargo que reposa en un funcionario debería denominarse "Presidencia del CSE". De optarse por una alternativa de que es una Dirección Superior Colegiada, se propone: a) dejar el mismo nombre especificando sus integrantes, o b) Definir una nomenclatura que indique que esta integrado por varios miembros, como por ejemplo: Comité Nacional de Administración del CSE. Es de notar que el documento "Manual de Organización y Funciones de 1993" y el

Organigrama de 1995 del CSE, grafica la existencia de una Dirección Superior, pero no anuncia o describe sus integrantes. (PENDIENTE POR REALIZAR)

16. Se propuso iniciar programas de capacitación a los funcionarios que integran e integrarían la "nueva" División General de Administración y la nueva División General de Coordinación, Seguimiento y Evaluación Estratégica, en los aspectos de: Planificación Estratégica, Formulación y Administración Presupuestaria, Formulación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos, y Desarrollo de Equipos de Trabajo. Al efecto, este consultor ha investigado la posibilidad que el Programa de Fortalecimiento Institucional de la Academia para el Desarrollo de la Educación, financiado por USAID, suministre su apoyo financiero y docente para realizar los seminarios en estos temas a los funcionarios de ambas Divisiones Generales. Cabe notar que tales contactos fueron hechos por el consultor a sugerencia de los oficiales del proyecto CSE/USAID/IFES.

(SE REALIZÓ UN SEMINARIO PRODUCTO DE ESTAS GESTIONES Y SE ESTÁ PROGRAMANDO UNOS TALLERES PARA ABRIL O MAYO UNA VEZ FINALICE EL PROCESO ELECTORAL DE LA COSTA ATLANTICA)

17. Se propuso que los funcionarios a nivel directivo del CSE aprendan y utilicen programas computarizados existentes en el mercado para mejor programar sus actividades y recursos para realizar, dar seguimiento y llevar un mejor control de los procesos que se realizan con el objetivo de concretar los distintos productos y servicios que hacen posible la misión de la Institución. (PENDIENTE POR REALIZAR)

En las páginas siguientes se resume la propuesta de un plan "Paso a Paso" para realizar la transformación de la actual Estructura Administrativa de la Institución, sugeridas en el informe de la primera etapa de la Misión.

VII. PROPUESTA DE PLAN PARA INICIAR LA TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL CSE DE NICARAGUA

A fin de proceder paulatinamente a iniciar la transformación de la estructura administrativa del CSE, se propone realizar los siguientes pasos en forma secuencial:

- A. Conformación de la División General de Coordinación, Seguimiento y Evaluación del CSE y designación del Director General de la misma y de los Directores de cada uno de los Departamentos que la conforman. (FUE CONFORMADA E INTEGRADA, FALTA DESIGNAR SU DIRECTOR)
- B. Se propuso la conformación de la Dirección General de Recursos Humanos como una nueva División General, y asignarle la responsabilidad de apoyar a la Presidencia del CSE y a los Directores Generales a ejecutar los cambios que van a realizarse en las demás Direcciones y Divisiones Generales. (EN ESTUDIO POR LA DIRECCION SUPERIOR)
- C. Nombramiento del Director General de Administración (nuevo). Así el nuevo Director General encontraría que la Dirección de los Recursos Humanos no esta bajo su Dirección, por lo tanto no se opondría a que le quitaran la posibilidad de administrar tales recursos, como sucede actualmente. (FUE NOMBRADO EL NUEVO DIRECTOR, PERO FALTA ELEVAR A RANGO DE DIVISION GENERAL LA ACTUAL DIVISION ESPECIFICA DE RR HH)
- D. El nuevo Director General de Administración, (DGA) con el apoyo de la División General de Recursos Humanos y la nueva División de Coordinación, Seguimiento y Evaluación, se propone proceder a realizar los cambios sugeridos para la DGA. En especial:
 1. Eliminación de las Direcciones Específicas (POSPUESTO POR RAZONES DEL PRESUPUESTO DE 1998;
 2. Nombramiento de un nuevo Jefe del Departamento de Finanzas y Control Presupuestario (NOMBRADO);
 3. Remoción y sustitución del actual Jefe de Mantenimiento (REMOVIDO Y REPLAZADO);
 4. Nombramiento del actual Director de la División de Administración como Coordinador Administrativo de las CTARs. (DESIGNADO - AL 13 DE DICIEMBRE NO SE HABIA OFICIALIZADO TAL DESIGNACION); y,
 5. Designar un solo Jefe de Contabilidad, bajo el cual estará la oficina de digitación de Platinum (POSPUESTO PARA 1998).
- E. Dado que el Proceso electoral de la Costa Atlántica ya se ha iniciado, se propone: designar un Gerente del Proceso, quien contaría con un asesor administrativo a su lado durante todo el proceso. Su sede sería en Bluefields y contaría con un homólogo en Managua a fin de coordinar, con el apoyo de la División de Coordinación, Seguimiento y Evaluación, la logística del Proceso Electoral de la Costa Atlántica. (Si bien esta recomendación no fue realizada, tal como aquí se enuncia, LA DIRECCIÓN SUPERIOR HA TOMADO LA DIRECCIÓN TÉCNICA DE ESTE PROCESO, HA ENVIADO FUNCIONARIOS DE ALTO NIVEL A LA REGIÓN, Y SE HAN INCREMENTADO LAS VISITAS DE SEGUIMIENTO DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR, LOS MAGISTRADOS DEL CSE, LOS DIRECTORES GENERALES Y OTROS FUNCIONARIOS CLAVE DE LA INSTITUCIÓN A LAS DOS REGIONES DE LA COSTA ATLÁNTICA).
- F. Se propone que la transformación en las áreas sustantivas, Registro Civil, Cedulación e Informática se realice el próximo año una vez termine el proceso electoral de la Costa Atlántica a fin de evitar traumatismos en este proceso de transformación. Si bien el Organigrama adjunto propone la

Estructura Administrativa recomendada para lograr plenamente el próximo año, un cambio que puede implementarse desde ahora es transferir la Fabrica de Cédulas de la Dirección General de Cedulación a la División General de Informática. (ESTA RECOMENDACION SE EJECUTO AL PROPONER EL ORGANIGRAMA DEL CSE PARA SUSTENTAR EL PRESUPUESTO DE 1998).

- G. Se propone que la Presidencia descargue en sus Directores Generales (existentes y nuevos), con el apoyo de la Dirección General de Recursos Humanos, la responsabilidad de los cambios de personal, la remoción de aquellos que no encajan en la Institución, y la selección de los reemplazos que sean necesarios. (DE HECHO LA SELECCIÓN DE CERCA DE 300 C.V. Y LA PROPUESTA DE CANDIDATOS PARA LA DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN, LA DIRECCIÓN DE LA DIVISIÓN ESPECIFICA DE FINANZAS, Y EL DIRECTOR DE ATM. FUE REALIZADA POR EL DIRECTOR GENERAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y LA DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS).
- H. Es responsabilidad conjunta de la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de la División de Coordinación, Seguimiento y Evaluación, la redacción de los nuevos manuales de funciones del CSE, ojalá con la Asesoría de un Consultor especialista en este campo, quien debe entrenar y apoyar a los funcionarios de estas Divisiones Generales a realizar este tipo de trabajo. (SE REDACTARON LOS PERFILES DE CARGOS, MISIÓN Y FUNCIONES DE LOS PUESTOS CLAVE DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y LA DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA.)

VIII. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DE LA DIVISIÓN GENERAL DE COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DEL CSE

El informe de la primera etapa de la Misión contempla más en detalle los siguientes aspectos:

- A. **Una visión sobre el Sistema de Planificación** hacia la cual debe orientarse la Institución, a fin de que exista una concordancia entre las políticas generales del CSE, las actividades planificadas y las ejecutadas.
- B. **El enfoque que se daría al Sistema** de Planificación, Evaluación y Control del CSE.
- C. **Los requerimientos del Sistema** de Planificación, Evaluación y Control del CSE.
- D. **Los productos**, resultados o servicios a prestar por la Unidad de Planificación del CSE.
- E. **Los aspectos de la cultura institucional** que se requieren para el buen desempeño de la Unidad de Planificación.
- F. **Las tareas** que debe ejecutar la Unidad de Planificación.
- G. **La calidad del personal** requerido para ejecutar las tareas identificadas.
- H. **La estructura organizacional** de la Unidad de Planificación.

IX. PRINCIPALES INSUMOS REQUERIDOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS QUE REALIZARÍAN LOS FUNCIONARIOS DE LA DIVISIÓN GENERAL DE COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL CSE.

1. Orientaciones de la Dirección Superior. (Presidencia del CSE)
2. Datos e información numérica, estadística, y geográfica (GIS) producidos por la misma División o por otras Direcciones y Divisiones Generales.
3. Metas, indicadores de éxito, porcentaje de logros, porcentaje de saldos, establecidos en coordinación con las demás Direcciones y Divisiones Generales.
4. Recursos económicos, humanos, de tiempo, equipos, papelería, etc. propios o asignados por otras Direcciones y Divisiones Generales, cuando así se requiera.
5. Decisiones oportunas sobre las alternativas formuladas.
6. Sistema computarizado sobre seguimiento de decisiones, planes y proyectos estratégicos. (MS Project, u otro.- Formulación de Planes Estratégicos, Presupuesto, GIS, etc.)
7. Flujo de información y comunicación a través de red interna.

X. APOYO AL CSE EN LA FORMULACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE LA NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Este es el tercer objetivo a cumplir dentro de la Asistencia Técnica prestada al CSE, en la primera etapa de la Misión, se enfocó a establecer una Guía Metodológica que permitiera la Institución resolver uno de sus problemas de Estilo Organizacional, es decir: Que los funcionarios de los altos niveles realizan labores operativas, dejando muy poco de su tiempo para "pensar" y dirigir la Institución.

La Guía propuesta fue un modelo desarrollado por los profesionales y consultores de la OPS (Organización Panamericana de la Salud) Lic. José María Marín, Lic. Armando Melgar, y el Ing. Carlos Castaño, titulada: "Teorías y Técnicas del Desarrollo Organizacional.

En resumen este modelo plantea que en toda organización hay niveles y funciones que deben cumplir los funcionarios de la misma a fin de permitir la coordinación en el cumplimiento de las distintas tareas que le señala la Misión de la Organización.

NIVELES DE AUTORIDAD/ RESPONSABILIDAD	FUNCIONES INSTITUCIONALES DE CADA NIVEL		
	ACTUACIÓN	PLANEACIÓN	CONTROL
DIRECCIÓN (Presidencia del CSE, Consejo)	Dirigir Aprobar Orientar Integrar Garantizar Autorizar	Formular Establecer Definir	Evaluar Interpretar Reorientar
SISTEMATIZACIÓN (Direcciones y Divisiones Generales)	Promover Dotar Apoyar Sistematizar Transformar Facilitar Impulsar	Diseñar Planificar Organizar Instrumentar Seleccionar Normar	Controlar Diagnosticar Pronosticar Vigilar Rediseñar
PROGRAMACIÓN (Divisiones y Departamentos Especificos)	Transmitir Asignar Elaborar Asesorar Coordinar	Estandarizar Distribuir Adaptar Adecuar Programar	Analizar Supervisar Monitorear Ajustar
EJECUCIÓN (Oficinas, Responsables, Técnicos y Personal Auxiliar)	Ejecutar Operar Aplicar Activar	Proponer Mantener	Detectar Reportar Registrar

Nota: Las dependencias del CSE mencionadas en el cuadro anterior son una adición del Consultor Arq. Antonio M. Osorio y no comprometen a los autores del modelo original. Es de destacar que la Guía utilizada solo constituyen una propuesta inicial para la redacción de los manuales de funciones de los distintos cargos de la nueva Estructura Administrativa del CSE, lo cual merece mayor desarrollo y análisis, ojalá con la participación de los funcionarios afectados.

Durante el cumplimiento de la segunda etapa de la Misión, y a solicitud de la Dirección Superior del CSE, se elaboraron los perfiles de 7 cargos directivos de la Unidad de Planificación y de la División General de Administración y Finanzas.

SEGUNDA PARTE:

INFORME FINAL DE LA SEGUNDA ETAPA DE LA MISION DE CONSULTORIA AL CSE. ELABORADO EL 19 DE DICIEMBRE DE 1997

I. INTRODUCCIÓN DE LA SEGUNDA PARTE

La segunda etapa de la Misión de Cooperación Técnica Internacional del IFES, con el apoyo financiero del USAID/Nicaragua, al CSE, se inició el día 6 de Octubre y finalizó con la entrega de este Informe el 20 de Diciembre de 1997.

Esta segunda etapa, se enfocó principalmente a los siguientes aspectos u objetivos:

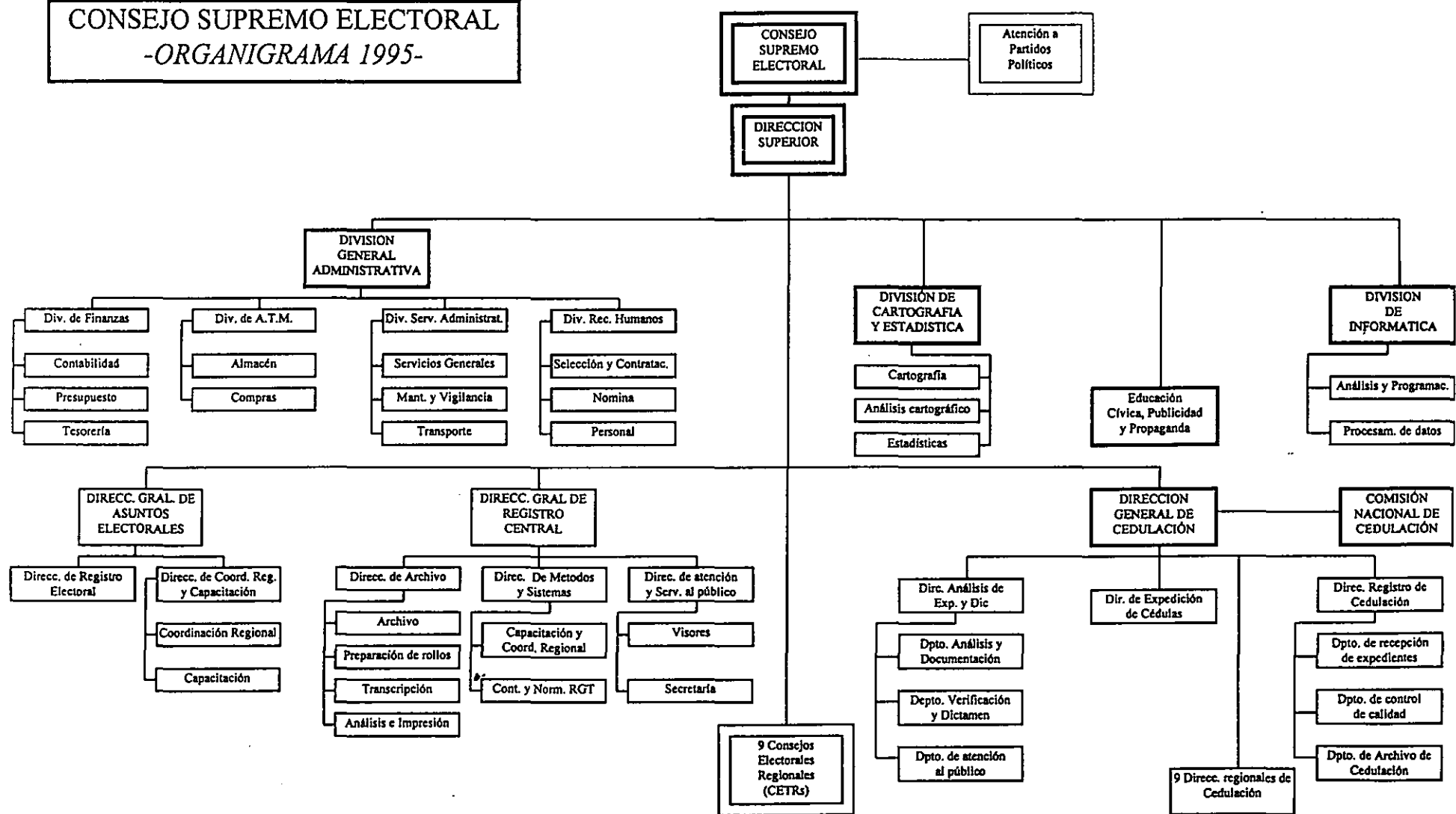
- A. Desarrollo de las acciones que permitieran la creación de la Unidad de Planificación en el CSE, y asesoría en su inicio de operaciones.
- B. Desarrollo de las acciones que permitieran los cambios necesarios para reorganizar y fortalecer la División General de Administración y Finanzas.
- C. Suministrar apoyo a las actividades que solicitase la Dirección Superior en materia de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional del CSE.

Tal como se describe en la primera parte de este documento, (lo cual se destacó con letras mayúsculas subrayadas), la segunda etapa fue enfocada hacia facilitar las decisiones que la Dirección Superior considerara prudente y oportuno tomar para fortalecer el desarrollo de la Institución en materia de: Contar con una Unidad de Planificación; Realizar los cambios y fortalecimiento de la División General Administrativa Financiera; y lograr el apoyo de Organismos de Cooperación Internacional para realizar a partir de Mayo de 1998, un "Proceso Global de Reingeniería en el CSE".

En esta segunda parte de este documento se abrevian los principales aspectos de las acciones desarrolladas por el consultor o facilitadas por el mismo con el concurso de los funcionarios de la Institución.

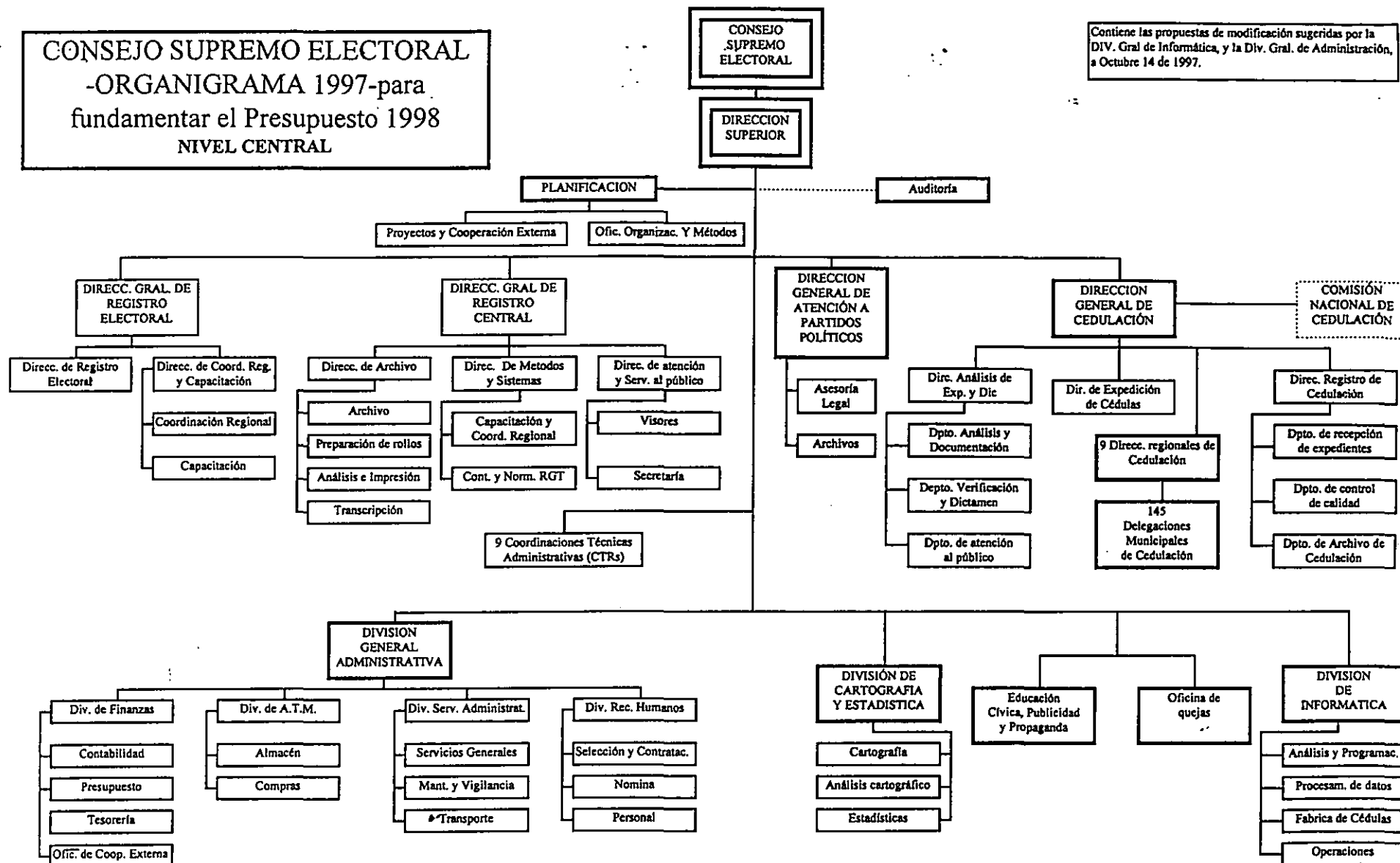
Tales acciones, fueron reportadas en los distintos informes de progreso semanal que el consultor remitió oportunamente a las Oficinas de IFES en Washington, los cuales se presentan en el anexo # 1.

CONSEJO SUPREMO ELECTORAL
-ORGANIGRAMA 1995-



CONSEJO SUPREMO ELECTORAL
-ORGANIGRAMA 1997-para
fundamentar el Presupuesto 1998
NIVEL CENTRAL

Contiene las propuestas de modificación sugeridas por la DIV. Gral de Informática, y la Div. Gral. de Administración, a Octubre 14 de 1997.



PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DEL CSE
1997 (Visión a 1998)
 (Diseñado por el Arq. Antonio M. Osorio O, consultor del Proyecto
 CSE/USAID/IFES)

Consejo Supremo Electoral

Dirección Superior

Secretaría General del CSE

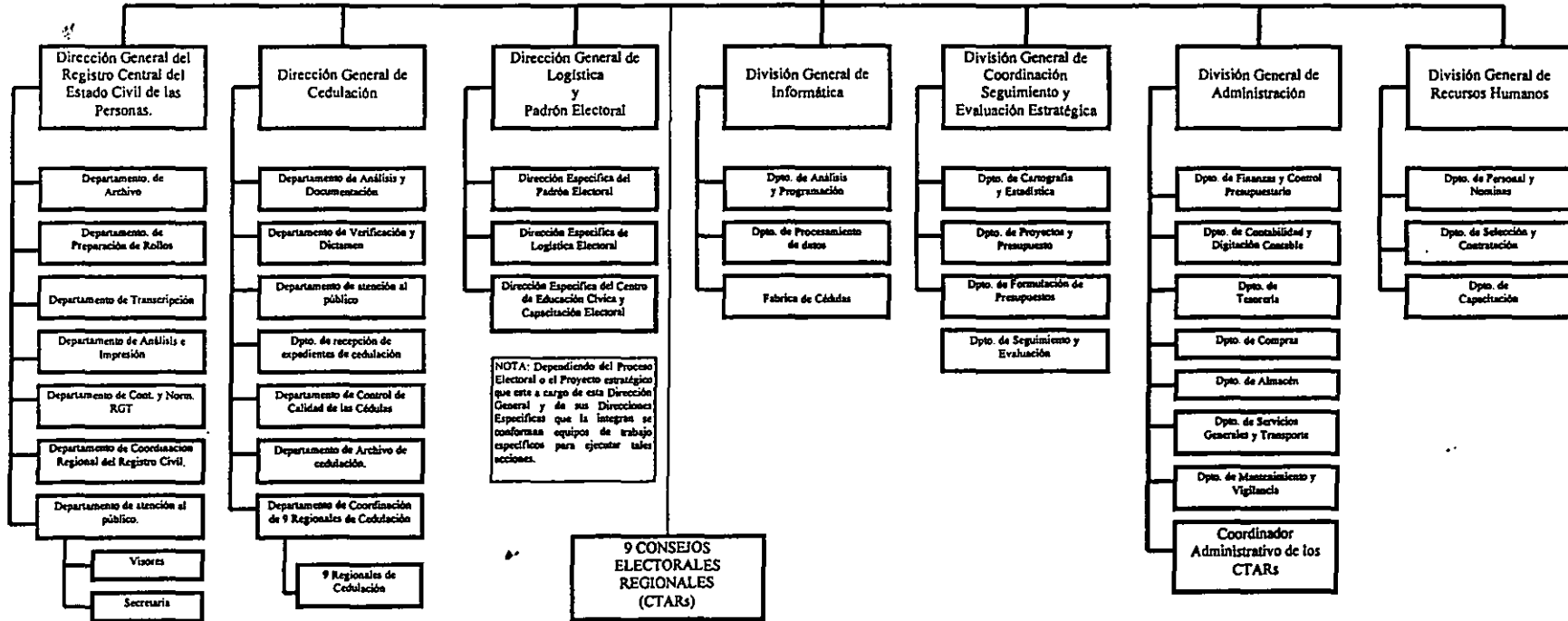
Oficina de Atención a Partidos Políticos

**Ofic. de Serv. administrativos mantenimiento y
transporte de la Sede del Carmen**

Oficina del Despacho de la Presidencia

Oficina de Divulgación

Auditoría Interna



NOTA: Dependiendo del Proceso Electoral o el Proyecto estratégico que este a cargo de esta Dirección General y de sus Direcciones Específicas que la integran se conforman equipos de trabajo específicos para ejecutar tales acciones.

9 CONSEJOS ELECTORALES REGIONALES (CTARs)

II. RESUMEN DE LAS ACCIONES REALIZADAS POR EL CSE, EN EL PERÍODO DE LA SEGUNDA PARTE DE LA MISION DE ASISTENCIA TÉCNICA

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las principales recomendaciones formuladas por esta Misión de Asistencia Técnica y su estado al 13 de diciembre de 1997.

BALANCE AL 13 DE DICIEMBRE DE EJECUCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES ADOPTADAS POR EL CSE

RECOMENDACIONES	Situación actual	Por realizar	Observaciones
1) Conformación de la Unidad de Planificación.	Oficializada su creación. Asignados 5 funcionarios. Espacio en la Sede del Carmen	Nombramiento del Director.	Depende de presentación del candidato seleccionado a los demás Magistrados.
2) Propuesta de una nueva estructura administrativa del CSE.	Elaborada. Realizada parcialmente. Adecuada a presupuesto 1998	Estudio de Reingeniería. Programado para después de Mayo de 1998.	
3) Eliminación de la dualidad de mando en la Dirección de Administración.	Remoción del antiguo Director General y de tal cargo en el Organigrama; Nombramiento de un nuevo Director de la División Gral.	Movilizar el anterior Director de la Div. Gral. (Oscar Cruz) a coordinador de las CTARs.	Se ha prolongado este traslado por Auditorías pendientes. Se ha programado para antes del 20 de diciembre de 1997
4) Fortalecimiento de la División General Administrativa con relación a las Divisiones Específicas de Finanzas y ATM.	Seleccionados los nuevos Directores de Finanzas y ATM	Dar posición a los candidatos seleccionados. El nuevo Director de Finanzas ya tomo posición de su cargo.	Posición depende de disponibilidad de los candidatos para desvincularse de sus actuales cargos. (max. 15 días)
5) Fortalecimiento de la División General Administrativa, con relación a la División Específica de Servicios Generales.	Remoción del anterior Director y nombramiento de un nuevo Director de Servicios Generales y Jefe de Transporte.	Falta trasladar actual Jefa de Mantenimiento y nombrar un nuevo jefe de este Departamento.	

RECOMENDACIONES	Situación actual	Por realizar	Observaciones
6) Fortalecimiento de la División General Administrativa. Actualización de la contabilidad.	En octubre de 1997 la contabilidad estaba hasta abril/junio de 1997 el 15 de diciembre se entrega al 31 de noviembre.	Organizar archivo de comprobantes de pago según proyectos y no solo en forma consecutiva.	
7) Fortalecimiento de la División General Administrativa. Estudio de la ejecución presupuestaria de 1997 para proyectar presupuesto de 1998	Informe preliminar desarrollado por la Unidad de Planificación con el apoyo del Consultor.	Actualizar contabilidad. Eliminar retraso de presentación de cuentas de algunos las CTARs.	La Dra. RMZ. ha dado prioridad a este Estudio clave de la Unidad de Planificación.
8) Fortalecimiento de la División General Administrativa. Fusión de las oficinas de Platinum y Proyec. Cooperación externa al Dpto. de Contabilidad.	Se acepta pero depende del fortalecimiento del Dpto. de Contabilidad.	Se prevé para inicios 1998.	
9) Empowerment de los cuadros directivos.	Realización de un evento de capacitación de la AED para identificar necesidades de capacitación.	El informe ha sido enviado recientemente a la Presidencia del CSE.	Se propone que los eventos de capacitación sugeridos se realicen en mayo como parte del proceso de Reingeniería.
10) Fortalecimiento de la División General Administrativa para seguimiento del presupuesto por los Directores Generales a través de la instalación de la Red Interna en el CSE.	Solo hay redes parciales. Una en la Unidad de Planificación.	Existe proyecto de cooperación externa para financiar este rubro.	Requiere de recursos externos y decisión de descentralizar consulta del presupuesto a nivel de Direcciones Generales.

RECOMENDACIONES	Situación actual	Por realizar	Observaciones
11) Eliminación de las Direcciones Específicas en la Div. Gral. Administración y fortalecimiento de los Departamentos que la conforman.	No se eliminan este año para vincular buenos profesionales, dados los niveles salariales actuales para los jefes de departamento.	Se eliminarían año 98 una vez se tengan buenos profesionales vinculados recientemente.	Estrategia utilizada para vincular nuevos funcionarios con salarios más acordes al cargo.
12) No conformar una oficina de OYM que aparece en Organigrama del CSE. (Asignación presupuestaria)	Se vinculó a profesional que está haciendo estudio de racionalización planta de empleados para nivelar salarios.	Informe preliminar de la Lic. Payan con la asesoría del consultor A. Osorio. (Ahorros en rubro de salarios, -\$300 mil Dlls. Año.)	Estudio prioritario de la Unidad de Planificación.
13) Elevar a la categoría de División General la actual División Específica de RR HH.	Propuesta respaldada por la División General Administrativa.	No se ha tomado la decisión.	Decisión de la Dra. Rosa Marina Zelaya.
14) Incluir fábrica de cédulas en la División General de Informática.	Fue incluida en el organigrama para el presupuesto de 1998.		
15) Computarizar a fin de articular y dar seguimiento de los distintos planes de las 8 comisiones del Proceso Electoral de la Costa Atlántica.	Elaborado por el Ing. J. Rodríguez con asesoría del Consultor.	Se presentó esta semana informe preliminar a la Dra. Zelaya.	Requiere mandato a las Comisiones para hacer seguimiento.
16) Diagnóstico de las CTARs. A fin de estandarizar su organigrama, racionalizar sus gastos, elaborar un manual de funciones, y proponer estándares de desempeño en registro, cedulación y registro electoral.	Elaborado por el Lic. Junior Linarte con al asesoría del Consultor Antonio Osorio.	Se presenta esta semana informe preliminar y se propone seminario para próxima semana.	Requiere decisión de la Dra. Zelaya para realizar evento.
17) Realizar actividades de capacitación para la Unidad de Planificación y la División General Administrativa.	Se realizó un evento para la DGA y otro para la Dirección General de Registro Civil.	Falta realizar evento para la Unidad de Planificación.	
RECOMENDACIONES	Situación actual	Por realizar	Observaciones

18) Actividad no programada: Asesoría a la Dirección General del Registro Central del Estado Civil de las personas en aspectos relativos a su actual estructura administrativa.	Se realizó análisis y se dieron recomendaciones	La Dra. Vaughan hará propuesta con base a las recomendaciones	
19) Actividad no programada: Elaboración de los Términos de Referencia para la Reingeniería del CSE.	Elaborado por el Consultor.	A consideración de la Dra. Zelaya Presentación a Organismos Internacionales	
20) Realizar estudios detallados de las Áreas sustantivas, y otras no tocadas en 1997 a partir de Mayo de 1998.	Se propone que sea el objeto del estudio de Reingeniería del CSE.		Sujeto a aprobación de Cooperación Internacional.
21) Actividad no programada: Asesorar a las Direcciones Generales en la formulación de los proyectos de cooperación técnica internacional presentados a los Países Cooperantes.	Documento elaborado y en proceso de definición el apoyo internacional.	Falta por definir el proyecto de apoyo a Cartografía e Informática.	

En resumen, 21 recomendaciones dadas durante la primera etapa de la Misión han sido consideradas por el CSE, e implementadas, gran parte de ellas durante el período del 6 de Octubre al 13 de Diciembre de 1997. No se muestran en el cuadro otras actividades de menor trascendencia, pero no por ello importantes para el fortalecimiento del CSE, en especial de sus Áreas de Planificación y Administración.

III. TAREAS REALIZADAS POR LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

Una vez conformada la Unidad de Planificación (a la fecha falta el nombramiento de su Director), la Dirección Superior del CSE consideró oportuno iniciar operaciones sobre cuatro temas importantes para la Institución, los cuales encomendó a los profesionales técnicos que la conforman para su elaboración y desarrollo. Tales temas prioritarios son:

- A. Articulación programática de los distintos calendarios elaborados para cada una de las Comisiones que administran el proceso electoral de la Costa Atlántica, en concordancia con el Calendario del Proceso Electoral. En el Anexo 2 se presenta el resultado de dicho trabajo, el cual fue realizado por el Ing. Juan José Rodríguez, con la asesoría del consultor.
- B. Revisión de los proyectos de Cooperación Técnica Internacional, actualización presupuestaria de los mismos. Este trabajo fue realizado por la Lic. Azucena Obando, el Ing. Juan José Rodríguez y la Lic. Mery Chión. La asesoría del consultor se limitó a reformular el Proyecto de Reingeniería del CSE, cuyos Términos de referencia se presentan en el Anexo # 2.
- C. Estudio de los CTARs. o Comités Técnico Administrativo del CSE en 9 Regiones del País. Solo se trabajaron 7 de ellos, dado que los dos CTARs. de la Costa Atlántica están actualmente concentrados en todas las labores que implica la realización del Proceso Electoral de la Región. Este estudio fue realizado por el Lic. Junior Linarte con la asesoría del consultor. Algunos elementos resultados de este estudio se presentan en el Anexo #2.
- D. Evaluación del Plan y Presupuesto de 1997 para la formulación del Plan de 1998. Este estudio está siendo realizado por la Lic. Azucena Obando en coordinación con el estudio de la Planilla actual de cargos del CSE y alternativas para propiciar una política de nivelación de salarios para 1998, el cual esta siendo realizado por la Lic. Maria E. Payan con la asesoría del consultor.

Por otra parte es necesario destacar, que en base a tales estudios el día 10 de Diciembre la Dirección Superior con sus: Directores Generales de las Áreas Sustantivas y de Apoyo del CSE, y con la presencia de los funcionarios que integran hasta ahora la Unidad de Planificación se tomaron tres importantes decisiones:

- A. Las Divisiones y Direcciones Generales suministrarán los datos, información y apoyo que son requeridos por la Unidad de Planificación para realizar sus estudios.
- B. Todos los días lunes se reuniría este Comité Técnico para llevar un seguimiento y control de avance de los proyectos y actividades del CSE.
- C. Se propone que los Directores Generales de Divisiones y Direcciones Generales del CSE puedan conocer, y administrar el presupuesto de su respectiva Área en estrecha coordinación con la Dirección Superior y la Dirección Administración y Finanzas.

IV. TAREAS REALIZADAS POR EL AREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Las tareas de fortalecimiento facilitadas y/o realizadas por el consultor durante la segunda etapa de la Misión de Asistencia Técnica se resumen en las siguientes:

- A. Unificación de los cargos de Director General Administrativo y del Director de la División General de Administración en uno solo bajo el título de Director General del División Administrativa Financiera. Las implicaciones de esta decisión fueron tratadas en el informe de la primera etapa de la Misión.
- B. Realización de un taller de diagnostico del Área Administrativa Financiera.
- C. Estudio del Presupuesto de 1997 y su ejecución. Identificación de obstáculos para que la Institución (fundamentalmente en el Sistema y procedimientos contables) pueda contar con una ejecución presupuestaria al día.
- D. Estudio de los rubros salariales de la nómina interna y la nómina fiscal a fin de proponer alternativas de racionalización de la planta de personal del CSE y proponer alternativas de nivelación salarial y aumento de la productividad.
- E. Diagnóstico de 7 de los 9 CTARs en los aspectos: organizativo, funcional, presupuestario y de identificación de los problemas y recomendaciones a las distintas Áreas sustantivas y de apoyo de los CTARS al nivel Central.
- F. Preselección de candidatos para posiciones directivas en la Unidad de Planificación y en la División General de Administración.
- G. Realización de un Taller en Gerencia de Servicios para todos los funcionarios de la Dirección General del Registro Central del Estado Civil de las Personas.
- H. Elaboración de los perfiles de cargos para el Director de Finanzas, Director de Suministros, Director de Servicios Administrativos, Director de Contabilidad, Director de Presupuesto, y Jefe de Transporte.

V. PERSPECTIVAS DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CSE

Con el inicio del proceso de fortalecimiento y desarrollo institucional del CSE, focalizado en la constitución de una Unidad de Planificación y en la División Administrativa Financiera, es posible visualizar las perspectivas de este proceso hacia los próximos meses, especialmente una vez se culmine el Proceso Electoral de la Costa Atlántica.

- A. "Lo primero es lo primero", ha sido casi un slogan del segundo semestre de 1997, que el CSE destine lo mejor de sus energías a cumplir con la Misión que justifica su existencia como el organismo que "administra, organiza y vigila las elecciones, plebiscitos y referendum" en Nicaragua, como así se lo señala la Constitución Nacional. Este proceso debe ubicar exitosamente a la Institución ante la comunidad nacional e internacional. Aún, a sabiendas que los procesos electorales locales presentan mayor porcentaje de abstención, el CSE ha propiciado a través de varias acciones en su sede central y en las regiones RAAN y RAAS de la Costa Atlántica, que el registro, cedulação e inscripción de ciudadanos con derecho al voto, puedan ejercerlo según se evidencia en los datos de cubrimiento y alcance de metas que el CSE se ha propuesto, y al examen del cumplimiento del calendario electoral de este proceso. Solo algunas actividades en el área de difusión de propaganda televisiva presentan retrasos en la calendarización realizada por el Ing. Juan José Rodríguez de la Unidad de Planificación. Queda a responsabilidad de las Organizaciones Políticas el mover su electorado a las urnas, pero la responsabilidad del CSE es suministrar la infraestructura para que las elecciones se lleven a cabo sin contratiempos, y esto es lo "primero de lo primero" para la Institución.
- B. El desarrollo de una etapa de "Institución del Estado a Cuarto Poder del Estado". En breve, el proceso evolutivo del CSE, ha sido en las siguientes etapas:
1. Como un organismo temporal que solo existía mientras se realizaba un proceso electoral.
 2. Como una Institución permanente, como lo es actualmente.
 3. Queda desarrollarse como un Poder del Estado, como así lo define la Constitución.
- C. El punto anterior, permite ubicar la fase de rediseño de la Institución actual, para adecuarla a existir y ejercer su Misión como Cuarto Poder del Estado. El catalizador de este cambio sería la ejecución del Proceso de Reingeniería que ha sido proyectado a iniciarse el próximo mes de Mayo de 1998.
- D. El proceso de Reingeniería dará orientaciones a los demás proyectos que realice el CSE en 1998, dado que el mismo debe estudiar y rediseñar los procesos clave que actualmente se realizan tanto en la áreas Sustantivas, como en las áreas de Apoyo en la Organización.
- E. El rediseño de los procesos y los nuevos que sean diseñados motivaran cambios en la tecnología que utilizan tales procesos, en las capacidades de los recursos humanos que los ejecuten, y en las inter-relaciones entre las distintas áreas administrativas para el logro de los resultados o productos deseados.
- F. Los cambios en los procesos motivarán cambios en la legislación referente al CSE (ya como Poder del Estado) y a las áreas sustantivas y de apoyo. (Por ejemplo: La legislación actual exige que los expedientes de registro sean microfilados, tecnología que ha sido superada con los "scanners de documentos" de que dispone la tecnología de la computación. Al cambiar la tecnología, es necesario cambiar la Ley, y es necesario capacitar los funcionarios que utilizarían la nueva tecnología, y posiblemente rediseñar la estructura administrativa de esta área administrativa.)

- G. Por otra parte, el CSE ha considerado necesario contar con una edificación propia para la sede central. Lo más conveniente es que el diseño urbano y arquitectónico se elabore de acuerdo a los procesos ya rediseñados, a fin de que los espacios sean soporte para el desarrollo de los mismos.
- H. El fortalecimiento de las estructuras municipales llevará a un fortalecimiento de las estructuras departamentales, como así sucede en casi todos los procesos de descentralización del desarrollo en otros países de América Latina; por lo tanto los esquemas regionales que hoy utiliza el CSE a través de los CTARs, posiblemente se reemplacen por estructuras departamentales.
- I. Es importante que el CSE, como Poder del Estado comience a ejercer la autonomía que le asigna la Constitución, la cual llevará a disponer de la autoridad y responsabilidad para establecer sus propia estructura organizacional, los procesos propios para administrar, organizar y vigilar las elecciones, plebiscitos y referendum, y el manejo de un presupuesto propio asignado por la misma Ley para periodos no electorales y para periodos electorales.
- J. También es importante que el CSE culmine el Siglo XX, con la administración del Registro del Estado Civil de las Personas, con la administración de un documento único de identidad, y con la venta de servicios de Geografía Estadística Sistematizada, y otros, lo cual le permita obtener fondos para su propio desarrollo.
- K. Es de suma importancia que el CSE comience a finales de 1998 a planificar en detalle las primeras elecciones de Alcaldes y Consejales que se realizaran en Nicaragua. Las mismas son fundamentales para las elecciones nacionales a realizarse en el 2001.
- L. Por último, se sugiere que el CSE sea la Organización que incida con mayor fuerza en la capacitación ciudadana para "La Gobernabilidad Nacional", aspecto este que le abriría puertas y oportunidades de apoyo internacional. No se trata de competir con ONGs. que actualmente realizan actividades en estos campos, se trata que como Poder del Estado sea el promotor y rector de este tipo de iniciativas.

A fin de prepararse para estos cambios, este consultor desea presentar a consideración del CSE algunas recomendaciones finales, las cuales se anuncian a continuación:

- A. Es necesario ordenar los procesos contables para contar con un ordenamiento de los procesos de presupuestación y ejecución presupuestaria.
- B. Es necesario mantener el animo y la actitud positiva de sus funcionarios hacia los procesos de cambio que exige pasar de ser una Institución a ser un Poder del Estado.
- C. Es necesario recoger en un solo documento que se denominaría "Plan de desarrollo del CSE 1998-2000) los siguientes elementos que conformarian ese Plan:
 - 1. Los principios institucionales.
 - 2. La Misión de la Institución.
 - 3. La visión como Poder del Estado.
 - 4. Los proyectos estratégicos para 1998-2000.
 - 5. La nueva estructura administrativa.
 - 6. El presupuesto Institucional.

- D. Si es posible, una de las necesidades más requeridas y también sentidas en el proceso de fortalecimiento y desarrollo del CSE es la instalación de una red interna de computación entre las distintas Direcciones de las Áreas Sustantivas y de Apoyo, que permita la mayor comunicación y coordinación de sus actividades.
- E. Por último, es necesario continuar con el empeño de mejorar las capacidades gerenciales de sus funcionarios a nivel de Dirección o Divisiones Generales y de Direcciones y Divisiones específicas, como también las capacidades instrumentales y de habilidades y destrezas de los niveles operativos. Son las actitudes y las capacidades de los que integran la organización, la Organización, y solo ellos hacen realidad el desarrollo de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- "Misiones y Responsabilidades de los Puestos de Trabajo". Manuel Labrado. Ediciones Gestión 2000, SA. 1996.
- "Pensamiento Estratégico" de George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. 1996.
- "Planeación a Largo Plazo" de George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. 1996.
- "Planeación Táctica" de George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. 1996.
- "Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional" de José María Martín, Armando Melgar, Carlos Castaño de la OPS. PSDCG- T- 10.
- "Ética - Introducción a su Problemática y su Historia" de Gustavo Escobar Valenzuela. Ediciones McGraw-Hill. 1992.
- "La Esencia de la Administración Estratégica" de Cliff Bowman, Ediciones Prentice Hall, 1995.
- "Programa MBA para el Administrador de Hoy" de Milo Sobel, Ediciones Prentice Hall, 1997
- "Resumen Ejecutivo del Documento: Evaluación de los Proyectos del Sistema Integrado del Registro del Estado Civil de las Personas, Cedulación, Padrón Electoral Permanente y Elecciones 1996.- Proyectos 1997 - 1978 y Perspectivas al año 2000" CSE, 1997.
- Constitución Política de la República de Nicaragua. 1995
- "Manual Descriptivo de Cargos de la Dirección General Administrativa del CSE". CSE, 1995.
- "CSE, Manual de Organización y Funciones". CSE, 1993.
- "Perspectivas Estratégicas del CSE para el Año 2000". CSE, 06-1997. (Borrador)
- "Estudio Organizativo del CSE" INDRA, 05-1997.



Fundacion Internacional para Sistemas Electorales
1101 15th Street, N.W.
Third Floor
Washington, D.C. 20005
TEL (202) 828-8507 FAX (202) 452-0804