



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN  
BUSES “RÍO PAUTE”**

**Tesis previa a la  
obtención del Título de  
Ingeniera Comercial**

**AUTORAS:**

**MIRIAN SOFIA NAULAGUARI TINTIN  
CECILIA ELIZABETH ZUÑA ROJAS**

**DIRECTOR:**

**ECON. SANTIAGO ESTUARDO POZO RODRIGUEZ**

**CUENCA – ECUADOR**

**MAYO - 2013**



---

## RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación se ha elaborado con el propósito de diseñar un Sistema de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Río Paute”, con el objetivo de poder lograr la eficiencia y eficacia en esta organización.

Los aspectos introductorios, constan de dos partes, la primera los aspectos principales de la organización y el segundo la estructuración del marco teórico, tomando como base la información bibliográfica de actualidad.

El diagnóstico situacional ha confirmado el inadecuado manejo de los procesos administrativos de la cooperativa, la inexistencia del organigrama organizacional de la empresa y la falta de capacitaciones a su personal, esto a su vez deja claro que las actividades que ejecuta Cooperativa “Rio Paute”, se ven afectadas por las falencias existentes. Por tal razón surgió la necesidad de estructurar un sistema de gestión administrativa para un efectivo logro de los objetivos.

La propuesta del diseño de este sistema de gestión administrativa, son en cierta manera, un conjunto de herramientas que llevadas a cabo correctamente tendrán como objetivo principal disminuir las falencias existentes en la gestión administrativa, para así permitirle a la organización mejorar sus resultados, y a la misma crecer eficientemente.

El trabajo constituye una alternativa para mejorar el desarrollo de las actividades de la cooperativa, brindando las soluciones necesarias para su eficiente gestión administrativa, y así alcanzar los objetivos y metas planteados por la organización.

### **PALABRAS CLAVES:**

Administración, funciones, procedimientos, estrategias, operaciones.



---

## Summary

The following research work has been developed with the purpose of designing an Administrative Management System for Transport Interprovincial Cooperative "Rio Paute", with the goal of being able to achieve efficiency and effectiveness in the organization.

The introductory aspects consist of two parts, the first major aspects of the organization and structuring of the second theoretical framework, based on the current bibliographic information.

The situational analysis has confirmed the inadequate management of administrative processes of the cooperative, the lack of organizational chart of the company and the lack of training for its staff, this in turn makes it clear that running cooperative activities "Rio Paute" affected by the existing shortcomings. For this reason arose the need to structure a system of administrative management for effective achievement of the objectives.

The proposed design of the administrative management system, are in a way, a set of tools that a properly carried will have as main objective reduce existing deficiencies in administrative management, to also allow the organization to improve its results, and same grow efficiently. The work is an alternative to improve the development of cooperative activities, providing the necessary solutions for efficient administrative management, and thus achieve the objectives and targets set by the organization.

### **KEYWORDS:**

Administration, functions, procedures, strategies, operations.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>ASPECTOS INTRODUCTORIOS.....</b>	<b>3</b>
1.1.- ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA .....	8
1.1.2 FINES.....	9
1.2.- MARCO CONCEPTUAL DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA .	13
1.2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	13
1.2.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN .....	14
1.2.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	14
1.2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	15
1.2.5 CONCEPTO DE GESTIÓN .....	19
1.2.6 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y OBJETIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	20
1.2.7 ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	21
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>22</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “RÍO PAUTE” .....</b>	<b>22</b>
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	23
2.1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO .....	23
2.2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....	24
2.2.1. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	25
2.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “RÍO PAUTE” .....	31
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>39</b>
<b>PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL “RÍO PAUTE” .....</b>	<b>39</b>
3.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	40
3.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “RÍO PAUTE” .....	43
3.2.1. PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN.....	45
3.2.2. PROCEDIMIENTO DE ORGANIZACIÓN .....	47
3.2.3. PROCEDIMIENTO DE DIRECCIÓN.....	48
3.2.4. PROCEDIMIENTO DE CONTROL .....	51
3.3 MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “RÍO PAUTE” .....	52
3.4 ESTRATEGIAS PARA LA COOPERATIVA “RÍO PAUTE” .....	63



---

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>66</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>66</b>
4.1 CONCLUSIONES .....	67
4.2 RECOMENDACIONES.....	68
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>

### ÍNDICE DE TABLAS

#### CAPITULO I

TABLA 1. MATRIZ FODA DE LA COOPERATIVA “RÍO PAUTE” .....	27
--	----

#### CAPITULO II

TABLA 2. TARIFAS.....	37
-----------------------	----

#### CAPITULO III

TABLA 3. ASAMBLEA GENERAL.....	53
TABLA 4. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	54
TABLA 5. CONSEJO DE VIGILANCIA.....	55
TABLA 6. PRESIDENTE .....	56
TABLA 7. GERENTE .....	57
TABLA 8. SECRETARIA.....	58
TABLA 9. CONTADOR .....	59
TABLA 10. ASESOR LEGAL .....	60
TABLA 11. CHOFER.....	61
TABLA 12. OFICIAL.....	62

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA “RÍO PAUTE”.....	41
---	----



---

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. DISEÑO DE TESIS.....	1
ANEXO 2. LISTADO DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA “RÍO PAUTE” .....	10
ANEXO 3. ESTRUCTURA INTERNA DE LA COOPERATIVA “RÍO PAUTE” .....	11
ANEXO 4. ENTREVISTA REALIZADA EN LA COOPERATIVA “RÍO PAUTE” .....	16
ANEXO 5. UNIDADES DE LA COOPERATIVA “RÍO PAUTE” .....	17



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Mirian Sofía Naulaguari Tintin, autora de la tesis "Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros en buses Río Paute", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 16 de julio de 2013

---

Mirian S. Naulaguari T.  
010633769-4



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Cecilia Elizabeth Zuña Rojas, autora de la tesis "Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros en buses Río Paute", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 16 de julio de 2013

---

Cecilia Elizabeth Zuña Rojas.  
010650694-2



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Mirian Sofía Naulaguari Tintin, autora de la tesis "Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros en buses Río Paute", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 16 de julio de 2013

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Mirian S. Naulaguari T.".

---

Mirian S. Naulaguari T.  
010633769-4



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Cecilia Elizabeth Zuña Rojas, autora de la tesis "Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros en Buses Río Paute", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 16 de julio de 2013

---

Cecilia E. Zuña R.  
010650694-2



## **D**EDICATORIA

*La presente tesis está dedicada de todo Corazón a Dios Padre Celestial por ser quien ha estado a mi lado en todo momento brindándome salud y vida para poder terminar con éxito mi carrera. A los dos seres más importantes de mi vida; mi madre que fue el ejemplo y mi motivación más grande para emprender y cumplir cualquier meta; quien me ha enseñado a lo largo de la vida que las cosas más valiosas se obtiene con perseverancia, sacrificio y humildad; a mi papá, el hombre que con su paciencia y esfuerzo me ha impulsado a culminar este importante logro, a mis hermanos que siempre me han apoyado y a mi adorado hijo Andrés Sebastián quien es la luz de mi camino.*

**MIRIAN NAULAGUARI**



## **D**EDICATORIA

*El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a mi hija Renata, quien ha sido mi principal motivación durante todo este proceso y la que me ha impulsado a seguir adelante para alcanzar mis metas, a mis padres Jaime y Magdalena y a mis hermanas, a mi futuro esposo Oswaldo que son las personas que han estado siempre apoyándome durante toda mi carrera universitaria ya que sin su ayuda incondicional no hubiese podido culminar con éxito el presente proyecto.*

**CECILIA ZUÑA**



## *A*GRADecIMIENTO

*Queremos brindar nuestro más sincero agradecimiento a las personas que hicieron posible el desarrollo y culminación de la presente tesis. A Dios por permitirnos haber culminado con éxito nuestro proyecto, al Economista Santiago Pozo quien nos ha brindado el apoyo, paciencia y el tiempo necesario para dirigir nuestra tesis y al mismo tiempo con su experiencia profesional, nos ha brindado las herramientas necesarias para culminar nuestra investigación. Nuestra gratitud a todo el personal de la Cooperativa "Río Paute" por su apoyo, colaboración y por otorgarnos la información necesaria para poder llevar a cabo el desarrollo de nuestra tesis y de esta manera lograr con éxito el objetivo deseado.*

*MIRIAN NAULAGUARI*

*CECILIA ZUÑA*



---

## INTRODUCCIÓN

El presente modelo de un sistema de gestión administrativa tiene como objetivo principal mejorar las deficiencias que se presentan en el proceso administrativo como también impulsar el uso de herramientas necesarias que estén desarrolladas en función de las actividades propias de la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Río Paute”, para lo cual se ha estructurado la investigación en cuatro capítulos: Aspectos Introdutorios, Diagnóstico Situacional de la Cooperativa, Propuesta de un Organigrama Estructural, Manual de Procedimientos, Manual de Funciones y Estrategias, y las Conclusiones y Recomendaciones.

El primer capítulo es los Aspectos Introdutorios, el cual está compuesto por dos subcapítulos; el primero que es Aspectos Generales de la Empresa, en el que se realiza una breve descripción de los aspectos relevantes de la cooperativa tales como: Historia de la Cooperativa y los fines que persigue. El segundo subcapítulo es el Marco Conceptual de los Sistemas de Gestión Administrativa, en donde se establece la teoría de los conceptos que son la base científica para el desarrollo del presente trabajo donde se analizan los diferentes textos que se encuentran relacionados con nuestro tema.

El segundo capítulo es el Diagnóstico Situacional de la Cooperativa “Río Paute”, en el cual constan: el análisis del entorno, dentro de este aspecto se realiza el diagnóstico externo de la Cooperativa, luego se realiza el análisis organizacional en el cual se realiza el diagnóstico interno y por último consta la identificación de los procesos de la Cooperativa.

Luego del proceso de investigación y análisis de la información se presenta la propuesta en el tercer capítulo siendo el Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros en Buses “Río Paute”, donde se presenta el diseño de la estructura organizacional, el manual de procedimientos, el manual de funciones y finalmente las estrategias que permitan mejorar el funcionamiento de la cooperativa.



---

Por último el capítulo de las Conclusiones y Recomendaciones en el que se presentan las observaciones resultantes en el desarrollo de la tesis y se proponen consideraciones que permitan el crecimiento de la cooperativa.



# CAPITULO I

## ASPECTOS INTRODUCTORIOS



---

## ANTECEDENTES GENERALES DEL TRANSPORTE

Transporte, medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

**Según la Sección 3 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario dice:**

### **De las Organizaciones del Sector Cooperativo**

**Art. 21.- Sector Cooperativo.-** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.

**Art. 22.- Objeto.-** El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.



---

**Art. 23.- Grupos.-** Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

**Art. 28.- Cooperativas de servicios.-** Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.

**Art. 29.- Socios.-** Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles.

La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión.

**Art. 32.- Estructura Interna.-** Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto



---

social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

**Art. 33.- Asamblea General de Socios.-** La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

**Art. 34.- Asamblea General de Representantes.-** Las cooperativas que tengan más de doscientos socios, realizarán la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor de treinta, ni mayor de cien.

**Art. 35.- Elección de representantes.-** Los representantes a la Asamblea General serán elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, mediante un sistema de elecciones universales, que puede ser mediante asambleas sectoriales definidas en función de criterios territoriales, sociales, productivos, entre otros, diseñado por la cooperativa y que constará en el reglamento de elecciones de la entidad; debiendo observar que, tanto la matriz, como sus agencias, oficinas o sucursales, estén representadas en función del número de socios con el que cuenten.

**Art. 38.- Consejo de Administración.-** Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.



---

**Según la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial dice:**

**Art. 1.-** La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

**Art. 55.-** El transporte público se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio. Las rutas y frecuencias a nivel nacional son de propiedad exclusiva del Estado, las cuales podrán ser comercialmente explotadas mediante contratos de operación.

**Art. 56.-** El servicio de transporte público podrá ser prestado por el Estado, u otorgado mediante contrato de operación a compañías o cooperativas legalmente constituidas. Para operar un servicio público de transporte deberá cumplir con los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

**Art. 68.-** El servicio de transporte público interprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su Reglamento.



---

## 1.1.- ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

### 1.1.1 HISTORIA DE LA COOPERATIVA RÍO PAUTE

Es una organización que a lo largo de más de 30 años ha venido laborando en el transporte desde el cantón Paute hacia las ciudades Cuenca, Azogues en la provincia del Cañar y Guayaquil en la provincia del Guayas, trabajo que inicialmente lo hacía en forma individual para posteriormente formarse como la Cooperativa “Paute” y “26 de Febrero” las mismas que luego se fusionaron constituyendo de esta manera la Cooperativa “Río Paute” con el ánimo de evitar la competencia desleal y trabajar de forma mancomunada para beneficio de los usuarios y de quienes conforman la cooperativa.

La misma que luego fue inscrita legalmente en el Registro General de Cooperativas el 30 de septiembre de 1987 para realizar el servicio público de transportación, estando conformada por 9 socios fundadores siendo en sus inicios inscrita como una cooperativa de transporte de pasajeros en buses y busetas. La cooperativa Río Paute está regida por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, su Reglamento General, los principios y normas del Cooperativismo Universal, el Estatuto, Ordenanzas Municipales y los Reglamentos Internos dictados para su mejor funcionamiento. La responsabilidad de la cooperativa ante terceros está limitada a su capital social y la de los socios personalmente, al capital que hubiesen suscrito en la entidad.

La cooperativa Río Paute obtuvo su reconocimiento jurídico mediante Acuerdo Ministerial No. 1361 el 30 de Septiembre de 1987, actualmente opera bajo la modalidad de Transporte Interprovincial de Pasajeros en Buses y tiene autorizados veinte y un (21) cupos, 11 rutas y 85 frecuencias de operaciones de acuerdo a su permiso de operaciones vigente.



---

### 1.1.2 FINES

- Propender la solidaridad y mejoramiento económico de los miembros que la conforman, mediante la operación común del transporte motorizado;
- Fomentar el capital social con las aportaciones de los socios y administrarlo de acuerdo con las disposiciones reglamentarias y estatutarias;
- Fomentar el conocimiento y prácticas del cooperativismo entre los asociados y el constante progreso de la Cooperativa;
- Crear oficinas con las debidas seguridades para el usuario y construir terminales en las ciudades de operación;
- Propender al mejoramiento económico, cultural, social y profesional de los cooperados, fomentando el espíritu de unión, solidaridad y disciplina en sus específicas actividades, mediante cursos de capacitación, tendiendo a conseguir el prestigio moral y profesional de los socios, así como formar conciencia de responsabilidad ética proporcionando una educación adecuada de cooperativismo entre los miembros de la institución;
- Cuidar que los vehículos de la Cooperativa, se mantengan decentemente presentados y en perfecto funcionamiento, así como que reúnan las condiciones de seguridad, para el eficiente servicio público;
- Realizar la prestación de servicios sociales a los cooperados, tales como: Atención médica, jurídica, de beneficencia, pecuniarias en caso de enfermedad o calamidad doméstica, en accidentes y otras prestaciones de socorro mutuo, en la forma y medida que se establezca dentro del correspondiente Reglamento Interno de Seguridad y Prestaciones;
- La actividad de la transportación de pasajeros se efectuará de conformidad a las disposiciones emanadas por los organismos de Tránsito y Transporte Terrestre;
- Las frecuencias e itinerarios en la prestación de servicios por la Cooperativa serán de acuerdo con la concesión que para el efecto hagan los correspondientes organismos de tránsito, de acuerdo con las necesidades de los usuarios;



- 
- Procurará alcanzar la contratación de seguros de beneficio a los usuarios y de los socios; sin perjuicio de que los que se establezcan por medio de seguros internos que se reglamenten para efecto de protección; y,
  - Propenderá al mejoramiento del servicio para el bienestar de los socios y usuarios de la Cooperativa.

## **TEORÍA ADMINISTRATIVA**

La teoría administrativa en la que se sustenta nuestro tema es la teoría administrativa neoclásica ya que esta teoría pone énfasis en las tareas, en las funciones y en la estructura de la organización, dándole un enfoque a la organización formal e informal, concibe el comportamiento organizacional del ser humano como un ser racional orientado al cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales buscando la integración de dichos objetivos con la finalidad de obtener como resultados la eficiencia y eficacia en todos los procesos de la organización.

## **EL ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN**

“El enfoque neoclásico pretende retomar los principios administrativos clásicos y desarrollarlos para alcanzar una mejor comprensión de las leyes administrativas y para construir las herramientas de gestión. Los autores más conocidos son Peter Drucker, Harold Koontz, Alfred Chandler. Para los neoclásicos, los principios fundamentales de la organización son:

- División de trabajo y la especialización
- Jerarquía es una característica inherente de cualquier organización, consecuencia de la división del trabajo. La autoridad es el derecho de tomar decisiones. La responsabilidad es la obligación de realizar la tarea asignada. La delegación es el proceso de transferir la autoridad y la responsabilidad a las posiciones inferiores. La estructura formal de la



organización siempre presenta una cadena de los niveles jerárquicos en forma piramidal.

- La amplitud de mando (ámbito de control, amplitud administrativa) es el número de empleados que el gerente puede supervisar. Las organizaciones con muchos niveles jerárquicos se denominan altas. Las organizaciones con pocos niveles jerárquicos se denominan planas. Los neoclásicos formularon el principio de la centralización (las decisiones se toman en la cúpula de la organización) y descentralización (las decisiones se toman en los niveles inferiores de la organización).

El **proceso administrativo** de Fayol (planeación, organización, dirección, control) es el núcleo del enfoque neoclásico. La planeación determina los objetivos y los medios para alcanzarlos. Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Se puede ordenar los objetivos de manera jerárquica:

- Políticas (lineamientos generales para la toma de decisiones)
- Directrices (líneas generales de acción)
- Metas (objetivos para alcanzar en cada unidad a corto plazo)
- Programas (actividades necesarias para alcanzar cada meta)
- Procedimiento (forma de ejecutar el programa)
- Método (forma de ejecutar la tarea)
- Norma, o regla (forma de llevar a cabo una acción concreta).

Los neoclásicos construyeron unas útiles clasificaciones de los planes, según diferentes criterios. Según el alcance de las actividades, se puede dividir los planes en:

- El plan estratégico prevé las actividades que abarcan la organización en su totalidad
- El plan táctico prevé las actividades que abarcan una sola dependencia de la organización.
- El plan operativo prevé las actividades propias de un cargo o puesto



---

Según el alcance del plan en el tiempo, se puede hablar de los planes de:

- Largo plazo (3 años)
- Mediano plazo (1 a 3 años)
- Corto plazo (menos de 1 año)

Se puede clasificar los planes de acuerdo con el objeto que se planea:

- El plan que describe los métodos de trabajo y prescribe cierto comportamiento de los empleados, se denomina procedimiento.
- El plan, relacionado con el dinero, se denomina el presupuesto.
- El plan que representa las actividades en el tiempo, se denomina el programa.
- El plan, relacionado con el comportamiento, se denomina la regla o reglamento.

Los neoclásicos hicieron los aportes a la teoría del control. Se diferenciaron las fases del proceso de control:

- Establecimiento de los estándares del desempeño
- Observación y mediación del desempeño real
- Comparación del desempeño real con el estándar

Los neoclásicos estudiaron la estructura, el diseño organizacional y establecieron una diferencia entre los diseños funcionales y divisionales, o por output (por cliente, por producto, por proceso, por zona geográfica). Propusieron la administración por objetivos APO, que consiste en el establecimiento de los objetivos conjuntamente entre el jefe y el subordinado.



---

Los objetivos establecidos son los estándares, contra los cuales se evalúa el desempeño del subordinado. APO funciona bien cuando los objetivos del subordinado pueden ser cuantificados y medidos”.<sup>1</sup>

## **1.2.- MARCO CONCEPTUAL DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **1.2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN**

Con el transcurrir del tiempo la administración se ha engrandecido de conocimientos científicos, es por ello que es difícil dar un concepto único de la administración, por eso muchos autores han definido diversos conceptos:

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual, los individuos trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados.”<sup>2</sup>

“El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.”<sup>3</sup>

“La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”<sup>4</sup>

“Administrar es prever, organizar, mandar, controlar las actividades de una organización.”<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>GORBANEFF, Yuri, Documentos de Administración: Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana, No. 7, Diciembre 2007.

<sup>2</sup>KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, Administración una Perspectiva Global, México, McGrawHill, 2008, p.6.

<sup>3</sup>STONER, James y otros, Administración, Sexta Edición, Editorial PEARSON, México, 1996, p. 8

<sup>4</sup>TERRY George R. y Sthephen G. Franklin, Fundamentos para el Estudio de la Administración” 1ra Edición 1985 Pág. 22.

<sup>5</sup>FAYOL Henry Principios de la administración científica, Editorial Buenos Aires, Caracas, 1980



---

### 1.2.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

“La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos, financieros y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.

La administración está al frente de las condiciones cambiantes del medio, frente a esta situación proporciona previsión y creatividad, siempre su gran lema es el constante mejoramiento.

La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir es aplicando una efectiva administración.”<sup>6</sup>

La administración es importante porque se convirtió en el principal desafío del mundo de los negocios y de todas las empresas que participan activamente en él, siendo una herramienta clave para poder conseguir los propósitos planteados; saber planear, organizar, dirigir, y controlar, lograr los resultados de manera eficiente y eficaz son los elementos fundamentales para la supervivencia y éxito de las organizaciones.

### 1.2.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Las funciones de la administración constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos, hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados de investigaciones o técnicas posibles de integrar a las clasificaciones de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Cada una de estas etapas, constituye todo el proceso administrativo.

---

<sup>6</sup> BENJAMIN, Enrique. Auditoría Administrativa, 1era. Edición, 2001, México.



---

## 1.2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

### “PLANEACIÓN

La planeación es definir el marco de actuación de la organización, es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio.

La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

### Importancia de la planeación

En las organización, la planificación es el proceso de establece metas y elegir los medio para alcanzar dichas metas.

Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan.

Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino.

El control se convierte en un ejercicio útil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que esta:

- 1.- Permite que la empresa esté orientada al futuro.



- 2.- Facilita la coordinación de decisiones.
- 3.- Resalta los objetivos organizacionales.
- 4.- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.

### **Propósito de la planeación**

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio, la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado, da dirección tanto a los administradores como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo.”<sup>7</sup>

### **“ORGANIZACIÓN**

Es la estructura organizacional que permite alcanzar con el objetivo o atribuciones de la organización. Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto, podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Organizar implica ordenar los recursos de la empresa, reflejados en los organigramas, que establecen relaciones de jerarquía.

---

<sup>7</sup> <http://comunicando-condor.blogspot.com/2007/02/la-planificacion-material-apoyo-curso.html#!>



---

El organigrama está estrechamente ligado con el presupuesto de la empresa, esto implica que se debe contratar el personal que requiere la organización en base a sus finanzas.

### **Propósitos de la organización**

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa”<sup>8</sup>

### **“DIRECCIÓN**

La dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de su objeto o atribución fundamental. Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Las relaciones y el tiempo es fundamental para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación. La dirección es el proceso administrativo que implica la parte dinámica de gerenciar una empresa, es decir, es poner en acción lo planificado y organizado.

---

<sup>8</sup> <http://www.monografias.com/trabajos71/administracion-empresas-gestion-empresarial/administracion-empresas-gestion-empresarial2.shtml>



---

## **CONTROL**

El control es parte de un marco de actuación establecido, es la medición del progreso de las acciones en función del desempeño.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.

Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control, los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

### **Propósito y función del control**

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta. La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.



- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

El Control es quizá el proceso administrativo más importante, ya que permite evaluar si los objetivos planificados se están cumpliendo a cabalidad, y de no ser así realizar las correcciones respectivas.”<sup>9</sup>

### 1.2.5 CONCEPTO DE GESTIÓN

“Podemos definir el concepto de gestión, como la ejecución, capacidad de hacer coincidir la visión, cumplir con la misión y objetivos, bajo el uso eficiente de los recursos y las capacidades para lograr beneficios.”<sup>10</sup>

La gestión no posee formulas secretas ni requiere de habilidades asombrosas, pues su principal sitio de apoyo está en la capacidad para hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados.

Gestionar es ejecutar actividades conducentes al logro de objetivos, es el camino emprendido por una o más personas para coordinar las actividades diarias de otros individuos en mira de un bien. La gestión administrativa busca cumplir el proceso administrativo para alcanzar las metas planteadas por una organización de manera coordinada.

“La gestión administrativa es el conjunto de acciones, mediante el cual el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.”<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/trabajos93/definicion-de-administracion/definicion-de-administracion-2.shtml>

<sup>10</sup> PINEDA Iveth, CARDONA Mélida, SARAVIA Marisol, Diseño y presentación de un Sistema de Gestión Administrativa Financiero a la Empresa Uniformes Industriales OR, S.A. DE C.V., Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

<sup>11</sup> Oscar Salazar, Glosario de términos sobre administración pública, Perú, Universidad San Marcos, 28.09.2011 en <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm>.



---

Las empresas sin importar su tamaño, organización y poder adquisitivo, cuentan con un responsable de la gestión administrativa, en unos casos se llama gerente en otros administrador, pero su finalidad es garantizar la conjugación equilibrada y equitativa de determinadas capacidades como liderazgo, motivación, orientación al logro de su equipo de trabajo para cumplir con los objetivos y metas establecidas.

### **1.2.6 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y OBJETIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **“DEFINICIÓN**

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una organización; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

#### **IMPORTANCIA**

Los sistemas de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un sistema de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

#### **OBJETIVO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

- Un sistema de gestión administrativa persigue los siguientes objetivos:
- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.



- 
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de evolución histórica.

### 1.2.7 ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El sistema de gestión administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar, que se describen a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la organización:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup><http://www.wisis.ufg.edu.sv/CapituloI.pdf>



## **CAPITULO II**

# **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “RÍO PAUTE”**



---

## 2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se ha considerado necesario realizar en primer lugar un análisis del entorno de la organización para determinar como la cooperativa se ve afectada por los diferentes factores tanto político-legales, económicos, culturales y tecnológicos, lo que permitirá determinar cómo estos factores están afectando actualmente en el desarrollo normal de las actividades diarias de la organización.

### 2.1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

#### FACTORES POLÍTICO - LEGALES

En el aspecto político la cooperativa “Río Paute” está regida principalmente por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario que es la que rige actualmente a todas las cooperativas incluidas las de transporte y demás leyes conexas, su Reglamento General, los principios y normas del Cooperativismo Universal, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV), el Estatuto de la Cooperativa y los Reglamentos Internos dictados para su mejor funcionamiento.

Actualmente los órganos encargados de regular el sector cooperativo es principalmente el Ministerio del sector, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y la Agencia Nacional de Tránsito.

#### FACTORES ECONÓMICOS

En cuanto a lo económico esta organización se ve afectada principalmente por la inflación en los precios de productos que son indispensables para su operación diaria como son el combustible y los repuestos de los vehículos, ya que éstas alzas de los precios no se compensan con el alza del precio de los pasajes, también al momento de adquirir un nuevo vehículo los precios de éstos son demasiado altos y los intereses para realizar un crédito y poder



---

comprarlo son altos, lo que constituye un obstáculo para el mejoramiento del servicio que brindan.

### **FACTORES SOCIO - CULTURALES**

El transporte constituye uno de los elementos principales para el desarrollo de las sociedades por lo que la existencia de esta cooperativa es de mucha importancia para el desarrollo principalmente del cantón Paute ya que los habitantes del mismo constituyen la mayor parte de sus usuarios, entre su principal competencia tenemos a otras empresas de transporte de pasajeros como son “Turismo Oriental”, “Sucúa”, y “Alpes Orientales”, sin embargo se puede notar que existe una preferencia por parte de los usuarios de Paute por esta cooperativa, el incremento poblacional también constituye un aspecto positivo para el desarrollo de esta cooperativa.

### **FACTORES TECNOLÓGICOS**

Podemos decir que en el sector del transporte el factor tecnológico no está muy desarrollado aun especialmente para las empresas de transporte de los cantones debido a que en estas empresas todavía no se implementa el sistema de caja común y cobro mediante tarjeta como lo han implementado para el transporte urbano, sin embargo la implementación de factores tecnológicos como un nuevo sistema de cobro, cámaras de vigilancia y otros elementos que permitan el mejor funcionamiento de la organización sería muy importante ya que permitiría mejorar el servicio que brinda la misma.

## **2.2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

El análisis organizacional nos permite conocer como realiza la cooperativa actualmente los procesos administrativos de planeación, organización, dirección, y control, lo que nos ayuda a determinar sus fortalezas y debilidades internas así como también sus oportunidades y amenazas del entorno en estos aspectos por lo que es de mucha importancia realizar el presente análisis ya que nos permite tener una visión clara de la gestión administrativa de la organización.



---

### 2.2.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

#### PLANIFICACIÓN

La cooperativa de transporte “Río Paute” no cuenta con un sistema establecido de planificación en sus funciones administrativas, financieras, operativas, etc., por esta razón tiene una serie de problemas organizativos, debido a la falta de proyección, tanto de metas como de objetivos por parte de sus directivos. Es decir, la mayoría de sus actividades se las realiza por intuición o costumbre en lugar de basarse en la planificación bien estructurada.

A continuación se van a exponer los aspectos que demuestran la falta de planificación de la cooperativa “Río Paute”:

- La función principal de esta cooperativa es brindar servicio de transporte de pasajeros, para lo cual requiere obtener los permisos de operación respectivos y conseguir las frecuencias correspondientes que son las rutas con los respectivos horarios que van a cubrir. Actualmente esta cooperativa cuenta con 85 frecuencias de operaciones que son concedidos por la Agencia Nacional de Tránsito, las mismas que tienen un costo muy alto.

El problema está en que antes de realizar las solicitudes para obtener una nueva frecuencia de operación, la cooperativa no realiza un estudio de mercado previo el cual les permita conocer la verdadera demanda del mismo lo que conlleva que al momento que empiezan a brindar el servicio se nota que no existe la demanda suficiente de usuarios dando como resultado el abandono de dicha ruta y la pérdida de la inversión realizada.

- Otro aspecto en el que se puede notar que no existe planificación es la no existencia de un plan estratégico como guía para su funcionamiento en el que se encuentre definida la estrategia principal a seguir, en donde también se encuentren bien especificados los objetivos que persigue, las políticas y líneas de actuación para conseguir dichos objetivos.



---

Este problema se presenta debido a que se realizan reuniones de la Asamblea General de socios únicamente cuando existe algún problema que los está afectando directamente como cambios en ordenanzas municipales o cuando se tiene que realizar cambios de directivos, y no para realizar una evaluación acerca de su funcionamiento y definir su plan estratégico el cual les permitiría realizar una retroalimentación y mejorar en muchos aspectos.

Para realizar una planificación, primero se debe realizar un análisis interno de la organización que permita definir aspectos positivos y negativos, los aspectos positivos se denominan Fortalezas las mismas que constituyen factores de óptimo desempeño y que se pueden mejorar, mientras que los aspectos negativos se denominan Debilidades las mismas que deben ser evitadas, eliminadas o corregidas, así como también se debe definir las Oportunidades y Amenazas provenientes del entorno.

Una herramienta administrativa muy utilizada para identificar estas Fortalezas y Debilidades al interior de la organización y las Oportunidades y Amenazas del entorno, es la denominada Matriz FODA. Esta matriz nos permitirá determinar la posición actual de la organización así como también tomar las acciones estratégicas necesarias, las mismas que pueden estar dirigidas a aprovechar oportunidades, corregir debilidades, potenciar fortalezas y afrontar amenazas.

A continuación se muestra la matriz FODA de la cooperativa de transporte “Río Paute”:

**Tabla 1. Matriz FODA de la Cooperativa “Río Paute”**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>La accesibilidad a créditos bancarios y empresariales que les permita cambiar de unidades conforme lo exige el cambio de tecnología.</p> <p>Aumento de la demanda de pasajeros por turismo y en días festivos.</p> <p>Crecimiento de la población.</p> <p>La gran necesidad que tienen las personas de acceder al servicio de transporte.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<p>Alto nivel competitivo.</p> <p>Las condiciones temporales y climáticas.</p> <p>Inestabilidad económica del Ecuador.</p> <p>Inestabilidad política.</p> <p>Cambios en las leyes y reglamentos de tránsito.</p> <p>Mal estado de algunas carreteras.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<p>Experiencia en el sector ya que tiene más de 20 años prestando el servicio.</p> <p>Credibilidad por parte de los usuarios especialmente del cantón Paute.</p> <p>Totalidad de activos fijos propios.</p> <p>Puntualidad en los horarios.</p> <p>Mantenimiento a los buses por técnicos capacitados.</p> <p>Seguridad del equipaje y encomiendas.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<p>Falta de una adecuada administración por parte de los directivos debido a que se maneja de manera empírica y no en base a fundamentos administrativos.</p> <p>La falta de una organización financiera.</p>



	<p>La cooperativa no tiene una estructura organizacional formal que permita una asignación eficiente de funciones.</p> <p>Falta de sistemas de información dentro de la cooperativa sobre la gestión administrativa y leyes vigentes que las regula, por lo que los socios no están correctamente informados.</p> <p>No existe capacitaciones permanentes a los socios y empleados en temas de relaciones humanas, cooperativismo, administración, contabilidad.</p>
--	--

**FUENTE:** Cooperativa de Transporte “Río Paute” – Secretaria

**ELABORACIÓN:** Las Autoras

## ORGANIZACIÓN

En las cooperativas de transporte la organización administrativa y su estructura interna se encuentran establecida en base a normas jurídicas determinadas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, las mismas que rigen la organización y el funcionamiento de los diferentes tipos de cooperativas sean éstas de producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

La Estructura Interna de la Cooperativa “Río Paute” se encuentra descrita en su Estatuto vigente de la siguiente manera: El gobierno, dirección, administración y control interno de la cooperativa, los mismos que se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

- Asamblea General de Socios o Representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia
- Presidencia



- Comisiones Especiales

Sin embargo cabe recalcar que no todas las cooperativas de transporte cuentan con estas Comisiones Especiales de acuerdo a la ley, como la de educación, asuntos sociales o deportes, como es el caso de la cooperativa de transporte “Río Paute”.

La cooperativa de transporte “Río Paute” cumple con los marcos jurídicos y administrativos establecidos para que pueda funcionar como cooperativa ya que ésta se encuentra organizada estructuralmente como establece las leyes vigentes ya que cuenta con la Asamblea General que es la máxima autoridad así como también existen los Consejos de Administración y Vigilancia, la Presidencia y la Gerencia, pero no cuenta con las Comisiones Especiales debido a que las funciones de estas comisiones son realizadas por el Consejo de Administración.

El problema que se puede observar en cuanto a la organización de la institución es que los diferentes organismos no cumplen a cabalidad con todas las funciones establecidas para cada uno de ellos debido a la falta de conocimiento de cuáles son exactamente sus atribuciones también en algunos casos las funciones no están de acuerdo a su cargo además actualmente no cuenta con un organigrama que sirva de guía a la estructura organizativa de la institución, a más de esto podemos observar que no existe el conocimiento acerca de los diferentes métodos y técnicas administrativas lo que dificulta el óptimo funcionamiento de la organización y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Otra de las dificultades que existe es que los directivos y los socios no poseen el suficiente conocimiento sobre aspectos financieros, por lo que la parte económica se encuentra en manos de una sola persona que es el contador en este caso, para quien actualmente no se encuentran establecidas las funciones



---

del cargo, lo que provoca que no se puedan ejecutar los controles necesarios y de esta manera evitar problemas futuros o incluso pérdida económicas.

## **DIRECCIÓN**

El proceso de dirección requiere que la persona que se encuentra al frente de la cooperativa sepa conducir a los demás miembros a la consecución de los objetivos deseados, en la Cooperativa “Río Paute” el órgano de dirección de la cooperativa es el Consejo de Administración el mismo que está integrado por tres vocales y sus respectivos suplentes, el Consejo de Administración realiza reuniones ordinarias al menos una vez al mes y extraordinarias en caso de que se tenga que tratar asuntos urgentes, el problema que se presenta en este proceso de dirección es que debido a que sus objetivos y estrategias no se encuentran bien delimitados es decir no existe un plan estratégico o un plan operativo anual que guíe las diferentes actividades que realiza la cooperativa provoca que el proceso de dirección no se cumpla al 100%.

Para llevar a cabo la dirección de una organización es indispensable poseer cierto grado de liderazgo y empoderamiento a más de poseer los conocimientos administrativos y de las diferentes operaciones que realizan, en esta cooperativa si existe liderazgo por parte de los directivos lo que les ha permitido mantenerse por más de 20 años sin embargo no existen las bases administrativas necesarias para una gestión eficiente lo que le impide a esta organización desarrollarse y crecer.

## **CONTROL**

En la Cooperativa “Río Paute” el Consejo de Vigilancia es el órgano encargado de controlar los actos y contratos que son autorizados tanto por el Consejo de Administración como por la Gerencia además es el encargado de realizar el control de la contabilidad de la cooperativa, este consejo se encuentra integrado por tres vocales con sus respectivos suplentes.



---

El problema principal en el proceso de control recae en que los integrantes de este organismo controlador no poseen el conocimiento necesario relacionados con auditoría o contabilidad siendo éste el aspecto principal el cual les impide realizar el control y revisión correspondiente de los estados financieros y su correspondiente veracidad, dejando éste aspecto primordial descuidado lo que afecta el buen funcionamiento de la cooperativa.

### **2.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “RÍO PAUTE”**

La Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros en Buses “Río Paute” actualmente se encuentra realizando sus actividades y operaciones diarias de acuerdo a lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de acuerdo a lo establecido en su Estatuto vigente, su domicilio principal es el Cantón Paute, Provincia del Azuay, regida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La cooperativa “Río Paute” es de responsabilidad limitada a su capital social es decir que la responsabilidad de cada uno de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

Actualmente la cooperativa “Río Paute” tiene 21 socios pero sólo cuenta con 19 unidades que se encuentran operando diariamente.

### **INTEGRACIÓN DEL PATRIMONIO Y CAPITAL SOCIAL DE LA COOPERATIVA**

De acuerdo a lo establecido en el Estatuto vigente de la cooperativa de transporte “Río Paute” se encuentra descrito lo siguiente: “el patrimonio de la cooperativa estará integrado por el capital social, el Fondo Irrepartible de Reserva Legal y las reservas facultativas que, a propuesta del Consejo de Administración, fueren aprobadas por la Asamblea General”.



---

El capital social de la cooperativa se integra con aportaciones específicas de los socios para su conformación, en la forma prevista en la Ley de la materia. Los certificados de aportación a los socios serán de un valor de un dólar cada uno; en su diseño se incluirá el nombre de la cooperativa; el número y fecha de registro; la autorización de funcionamiento otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; el valor de las aportaciones representadas en los certificados; el nombre del socio titular de dichas aportaciones y la firma del Presidente y el Gerente.

### **RUTAS ACTUALES DE OPERACIÓN DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “RIO PAUTE”**

Las Rutas y Frecuencias debidamente autorizadas por los organismos de tránsito competentes a favor de la cooperativa “Rio Paute”, son las siguientes:

**RUTA: AGUAS BLANCAS - CUENCA**

**FRECUENCIAS:** 04H00 (01 Frecuencia)

**RUTA: CUENCA - AGUAS BLANCAS**

**FRECUENCIAS:** 17H45 (01 Frecuencia)

**RUTA: PAUTE - SAN CRISTÓBAL - CUENCA**

**FRECUENCIAS:** 05H00, 05H30, 06H00, 12H00, 17H00 (01 Frecuencia)

**RUTA: CUENCA - SAN CRISTÓBAL - PAUTE**

**FRECUENCIAS:** 06H45, 13H00, 15H00, 17H00, 18H00 (01 Frecuencia)

**CUENCA – GUACHAPALA** son todos los turnos del día sábado y domingo que pasan a Guachapala.

Retorno para el día sábado a las 13H00 y domingo 12H00, 13H00, 14H00, 15H00, 16H00 y 17H00.



---

**RUTA: GUACHAPALA - CUENCA**

**FRECUENCIAS:** 05H30, 07H30, 09H30, 12H30, 13H30, 15H30, 17H30 (07 Frecuencias) que servirán de domingo a viernes.

**RUTA: CUENCA - GUACHAPALA**

**FRECUENCIAS:** 06H45, 08H45, 10H45, 12H45, 14H45, 16H45, 18H45 (07 Frecuencias) que servirán de domingo a viernes.

**RUTA: CUENCA - PAUTE**

**FRECUENCIAS:** 05H00, 05H45, 06H00, 06H45, 07H00, 07H45, 08H00, 08H45, 09H00, 09H45, 10H00, 10H45, 11H00, 11H45, 12H00, 12H45, 13H00, 13H45, 14H00, 14H45, 15H00, 15H45, 16H00, 16H45, 17H00, 17H45, 18H00, 18H45, 19H00, 19H45, 20H30, 21H30, Y 22H30 (33 Frecuencias)

**RUTA: PAUTE - CUENCA**

**FRECUENCIAS:** 05H00, 05H45, 06H00, 06H45, 07H00, 07H45, 08H00, 08H45, 09H00, 09H45, 10H00, 10H45, 11H00, 11H45, 12H00, 12H45, 13H00, 13H45, 14H00, 14H45, 15H00, 15H45, 16H00, 16H45, 17H00, 17H45, 18H00, 18H45, 19H00, 19H45. (30 Frecuencias)

**RUTA: SAN VICENTE – PAUTE - GUAYAQUIL**

**FRECUENCIAS:** 04h30 (De lunes a sábado 01 Frecuencia),  
12H20 (Días domingos 01 Frecuencia).

**RUTA: GUAYAQUIL – PAUTE –SAN VICENTE**

**FRECUENCIAS:** 05H45 (De lunes a sábado 01 Frecuencia),  
13H00 (Días domingos).

En una reunión que tuvimos con algunos socios y directivos de la cooperativa nos supieron manifestar que aunque nunca se ha realizado un estudio



---

estadístico acerca de qué rutas y qué horarios son los más utilizados por los usuarios, nos supieron decir que la ruta más utilizada es Paute – Cuenca y viceversa y los horarios con mayor afluencia de personas es en las denominadas “horas pico” como son las siguientes:

**Ruta: Paute – Cuenca**

05H00 a 07H00 en la mañana (viajan principalmente estudiantes de colegios y universidades)

12H00 a 15H00 en la tarde (viajan personas que laboran en diferentes instituciones en el cantón Paute)

17H00 a 18H00 en la tarde (viajan principalmente estudiantes de universidades y personas que trabajan en el cantón Paute)

**Ruta: Cuenca - Paute**

6H00 a 7H00 en la mañana (viajan personas que laboran en diferentes instituciones en el cantón Paute principalmente profesores de escuelas y colegios)

13H00 a 15H00 en la tarde (viajan estudiantes de colegios y universidades que retornan al cantón Paute)

17H00 a 10h30 en la noche (viajan estudiantes de colegios y universidades además otras personas que trabajan en la ciudad de Cuenca)

Así mismo en una entrevista sostenida con el gerente de la cooperativa de transporte “Río Paute” se pudo determinar y conocer algunos aspectos muy importantes acerca del funcionamiento de esta organización como son los siguientes:

**SOCIOS DE LA COOPERATIVA:**

Actualmente la cooperativa “Río Paute” tiene 21 socios los mismos que realizan un aporte mensual de \$100, estos fondos son utilizados para los correspondientes gastos administrativos entre los que están: arriendo de oficinas en Paute, Cuenca y Guayaquil, pago de servicios básicos (agua, luz,



---

servicio telefónico e internet), pago de sueldos a los empleados, además para realizar el pago de las tarifas correspondientes a la utilización de los diferentes terminales en las diferentes ciudades.

### **BENEFICIOS DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA “RIO PAUTE”:**

- Uno de los beneficios que tienen los socios de la cooperativa “Río Paute” es el SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito) el mismo que es un seguro para víctimas de accidentes de tránsito el mismo que aunque no cubre daños materiales del vehículo si cubre lo que corresponde a gastos médicos (hasta \$2.500), traslado de heridos (hasta \$50), además brinda una indemnización por incapacidad total y permanente (hasta \$3.000), y por muerte (hasta \$5.000) además proporciona los gastos funerarios correspondientes (hasta \$400).
- Otro de los beneficios que reciben es en el caso de que alguno de los socios sufra de alguna calamidad doméstica o accidente de tránsito existe un fondo recaudado mensualmente para brindar ayuda económica a cualquier socio en este caso, dependiendo de la magnitud del mismo en asamblea general acuerdan el monto respectivo.
- Un beneficio más con el que cuentan los socios de la cooperativa de transporte “Rio Paute” es que existe un fondo mortuario que cubre todos los gastos funerarios en el caso del fallecimiento de alguno de los socios para el cual realizan un aporte de manera mensual.
- Actualmente los socios de esta cooperativa se encuentran recibiendo un subsidio por parte del estado como devolución del 50% del pasaje que los transportistas han dejado de percibir por varios años debido al cobro de la tarifa preferencial a personas discapacitadas, estudiantes, y de la tercera edad, este subsidio corresponde al monto de \$800,00 por cada socio durante 21 meses.



---

## **OBLIGACIONES QUE TIENEN LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA “RIO PAUTE”:**

- Actualmente el pago de seguro voluntario lo están realizando únicamente los socios que se encuentran en la modalidad de empleadores mientras que los socios que no lo están es decir son ellos mismos los que actúan como choferes de sus respectivas unidades no se encuentran aportando al seguro actualmente, sin embargo es preocupante que los vehículos no se encuentren asegurados en caso de accidentes.
- El gerente de la cooperativa “Río Paute” nos expresó que de acuerdo a un acta redactada en asamblea general de socios en este momento todos los socios se encuentran notificados para realizar el cambio del diseño (pintura de los buses, higiene y buena presencia) de sus respectivas unidades lo que debe ser realizado hasta el mes de julio.

## **TARIFAS ACTUALES DE LA COOPERATIVA: Tarifa Normal y Preferencial**

El pasaje correspondiente es cobrado por los oficiales que laboran en cada una de las unidades de transporte de la cooperativa ya que actualmente no existe un sistema de cobro mediante tickets como lo hacen las otras empresas de transporte el cual facilitaría el control de los ingresos diarios, así mismo al existir aún implementado un sistema de caja común los fondos recaudados en cada una de las diferentes unidades son entregados directamente a sus propietarios.

De acuerdo a las leyes vigentes existe una tarifa preferencial para los estudiantes, personas de la tercera edad y discapacitados quienes solamente pagan el 50% de su pasaje.

A continuación se muestra las diferentes tarifas correspondientes a las distintas rutas:

**Tabla 2. Tarifas**

<b>RUTAS</b>	<b>TARIFA NORMAL</b>	<b>TARIFA PREFERENCIAL 50% (Discapacitados, Tercera Edad, y Estudiantes)</b>
Aguas Blancas – Cuenca	\$ 1,00	0,50 ctvs.
Paute – San Cristóbal	0,60 ctvs.	0,30 ctvs.
San Cristóbal – Cuenca	0,60 ctvs.	0,30 ctvs.
Guachapala– Cuenca	\$ 1,00	0,50 ctvs.
Cuenca – Paute	0,75 ctvs.	0,40 ctvs.
San Vicente – Paute - Guayaquil	\$ 10,00	\$ 5,00
Paute – Guayaquil	\$ 8,00	\$ 4,00

**Fuente:** Cooperativa de Transporte “Río Paute” – Secretaria

### **USUARIOS DEL SERVICIO QUE BRINDA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “RÍO PAUTE”:**

La cooperativa “Río Paute” presta servicio de transporte público principalmente a usuarios del cantón y de sus alrededores siendo transportados aproximadamente 2000 personas de manera diaria esto trabajando con sus 19 unidades y, como esta empresa labora los siete días de la semana esto corresponde un total de 14.000 pasajeros y teniendo una mayor demanda de usuarios los días feriados y festivos.

### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS Y SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA COOPERATIVA “RIO PAUTE”**

La parte financiera de la cooperativa “Río Paute” es manejada por el contador de la cooperativa quien es la persona encargada de elaborar los estados financieros y darlos a conocer en la asamblea general de socios para su



---

correspondiente aprobación además se encarga de los respectivos trámites que tiene que realizar la cooperativa con el Servicio de Rentas Internas.

De acuerdo al último estado de pérdidas y ganancias correspondientes al período contable desde el 1 de enero de 2012 hasta el 31 de diciembre del 2012 presentado y aprobado por la Asamblea General muestra los siguientes resultados: total de ingresos de \$ 174.641,12, total de egresos \$ 168.576,90 y una ganancia de \$ 6.064,22.

De los cuales el rubro más alto de los ingresos corresponde a la venta de un terreno por el monto de \$ 142.075,00, y en cuanto a los gastos el pago de la liquidación de tres socios de la cooperativa por un monto total de \$135.000,00 es el más alto, lo que se puede notar claramente es que estos rubros no corresponden a las actividades propias que realiza diariamente la organización por lo que la ganancia obtenida no representa realmente el resultado de las operaciones de la cooperativa “Río Paute”.



**CAPITULO III**

**PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA  
DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTE  
INTERPROVINCIAL “RÍO PAUTE”**



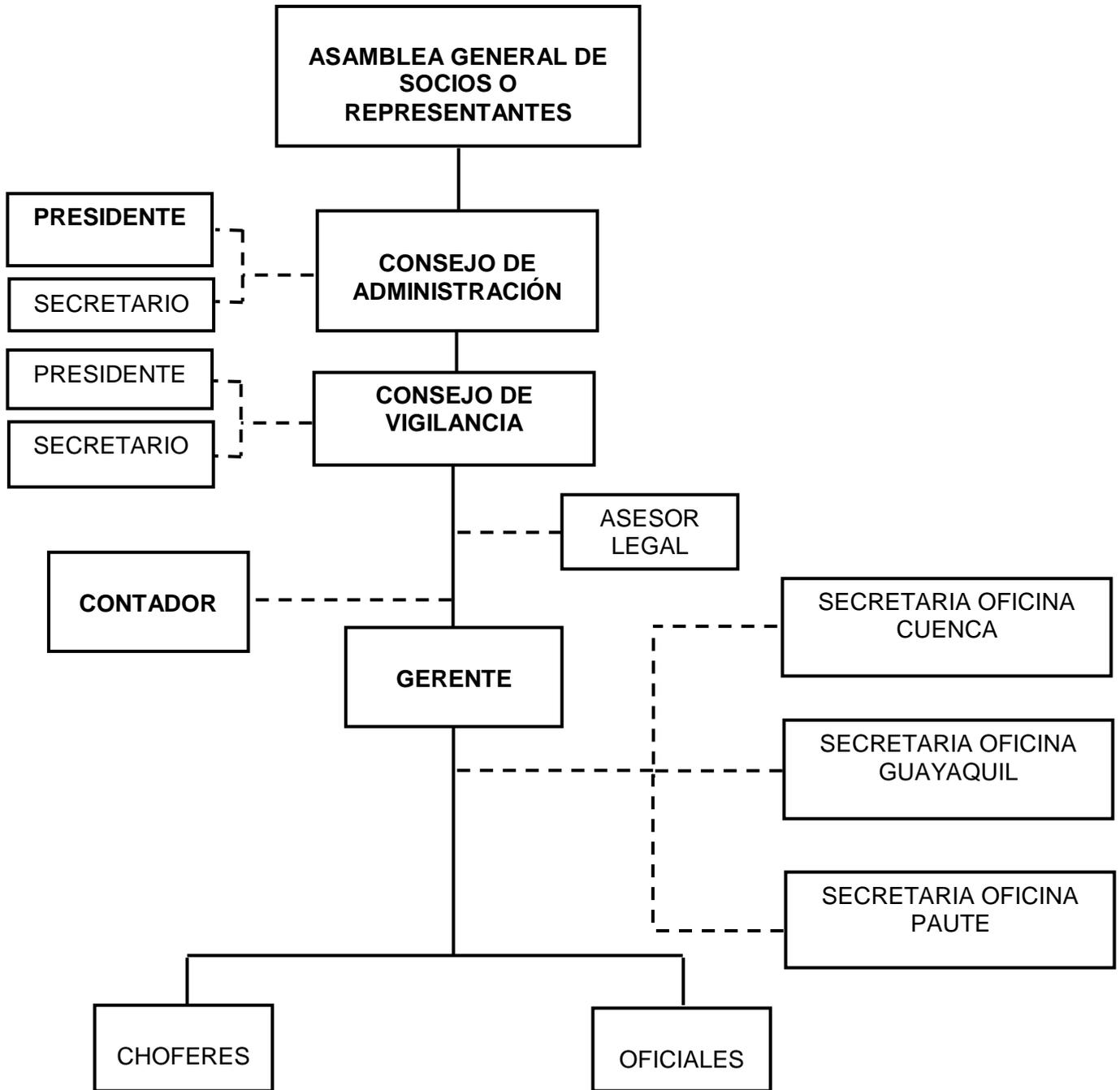
---

### 3.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En vista de que la cooperativa de transporte “Río Paute” actualmente no cuenta con una estructura organizativa la misma que es de mucha importancia para el buen funcionamiento de toda organización ya que permite establecer una comunicación entre las distintas áreas, esta estructura debe ser desarrollada específicamente para las operaciones que desempeñan diariamente los miembros de esta institución por lo que hemos visto la necesidad de establecer la propuesta de una estructura que les permita organizar los distintos cargos y responsabilidades que deben cumplir y de esta manera lograr un trabajo en equipo y alcanzar de forma óptima los principales fines de la cooperativa.

A continuación se muestra la propuesta de un organigrama para la cooperativa de transporte “Río Paute” el mismo que servirá de orientación a la unidad administrativa de la empresa al reflejar la estructura organizativa:

**Gráfico 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA “RÍO PAUTE”**



**FUENTE:** Cooperativa de Transporte "Río Paute" – Secretaria

**ELABORACIÓN:** Las Autoras



---

A continuación se define los diferentes niveles jerárquicos y las relaciones funcionales existentes entre los distintos cargos dentro de la cooperativa de transporte “Río Paute”:

**NIVEL DIRECTIVO:** Como se observa en el organigrama debe existir principalmente una *Asamblea General de Socios o Representantes* que es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa la misma que está integrada por todos los socios.

**NIVEL EJECUTIVO:** Conformado por el *Consejo de Administración* que es el órgano de dirección y fijación de políticas de la cooperativa, estando integrado por tres vocales y sus respectivos suplentes, siendo de estos elegidos un presidente y un secretario, siendo el presidente de este consejo el *Presidente de la Cooperativa*, además se encuentran dentro de este nivel el *Gerente* de la cooperativa quien es el representante legal de la cooperativa y su administrador responsable, también se puede observar en el organigrama que existe un *Consejo de Vigilancia* el cual al igual que el Consejo de Administración está integrado por tres vocales, eligiéndose así mismo un presidente y un secretario, y es el órgano que controla los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la Gerencia.

**NIVEL ASESOR:** Dentro de este nivel se encuentra el *Contador* y el *Asesor Legal* quienes tienen como función asesorar tanto al presidente como al gerente acerca de los diferentes aspectos legales y contables que conciernen a la cooperativa.

**NIVEL AUXILIAR O APOYO:** Este nivel se encuentra conformado por las secretarías de las diferentes oficinas ubicadas en Paute, Cuenca, y Guayaquil quienes son las encargadas de apoyar las operaciones diarias que realiza la cooperativa “Río Paute”.



---

**NIVEL OPERATIVO:** El cual se encuentra conformado por los Choferes y Oficiales de las diferentes unidades quienes son los que llevan a cabo las operaciones diarias ya que son los encargados de prestar el servicio de transporte diariamente a los usuarios.

El poseer una estructura organizacional claramente establecida en la empresa es de mucha importancia ya que permite darle una organización y control a la misma, también ayuda a establecer estrategias y distribuir las responsabilidades así como definir las atribuciones y actividades que debe realizar cada persona, y finalmente contribuye a la fijación de líneas de autoridad y subordinación de cada persona, es decir lo que cada uno debe realizar para colaborar con el cumplimiento eficiente de todas las actividades planeadas así como principales fines que tiene la organización.

### **3.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “RÍO PAUTE”**

“El procedimiento para la planeación estratégica es el que se determina a continuación el mismo que consta de ocho etapas:

1. Diagnóstico de la situación actual de la organización
2. Fijación de objetivos generales y específicos
3. Establecimiento de premisas
4. Determinación de estrategias
5. Evaluación de las estrategias planteadas
6. Elección de una o más estrategias
7. Elaboración de planes alternativos
8. Elaboración del presupuesto para la cooperativa.

El procedimiento para la organización de una empresa es el que se determina a continuación el mismo que consta de siete etapas:



1. Identificación de las actividades que realiza la cooperativa
2. Asignación de las actividades al personal
3. Diseño de la estructura organizativa
4. Determinación de niveles jerárquicos
5. Establecimiento de vínculos de coordinación en el trabajo
6. Delegación de la autoridad
7. Control de responsabilidades y retroalimentación

\

El procedimiento para la dirección dentro de una organización se determina a continuación, el mismo que consta de 5 etapas:

1. Toma de decisiones por parte del nivel directivo
2. Integración de las personas que laboran para la organización
3. Motivación a los miembros de la cooperativa
4. Establecer una comunicación fluida entre todos los miembros de la organización
5. Liderazgo y Supervisión por parte de los niveles directivo y ejecutivo

El procedimiento para el control para la cooperativa “Río Paute” es el que se determina a continuación el mismo que consta de 6 etapas:

1. Comparar el desempeño real con lo planificado
2. Preparar un informe de desempeño
3. Analizar las variaciones encontradas
4. Desarrollar diferentes acciones correctivas para corregir deficiencias
5. Seleccionar la mejor alternativa y ponerla en práctica
6. Hacer el seguimiento para evaluar la efectividad de la corrección.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>ZAMBRANO, A. (2006). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas: Editorial Texto C.A.



---

En base a los procedimientos de planeación, organización, dirección y control descritos anteriormente éstos han sido adaptados para esta cooperativa los mismos que deben ser llevados a cabo por los diferentes organismos existentes dentro de la cooperativa, a continuación se detalla el manual de procedimientos para la cooperativa de transporte “Río Paute”:

### **3.2.1. PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN**

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por los directivos de la cooperativa y con la aprobación de la Asamblea General de socios, el mismo que se detalla a continuación:

- 1. Diagnóstico de la situación actual de la cooperativa:** Para lo cual se debe llevar a cabo un exhaustivo análisis interno de la cooperativa y externo de su entorno para diagnosticar la situación actual en la que se encuentra y como se ve afectada la organización por los diferentes factores externos.
- 2. Fijación de objetivos para la cooperativa:** Para esta etapa se debe determinar tanto los objetivos generales como los objetivos específicos que se pretende lograren en el mediano y largo plazo y cuantificar los mismos, estos objetivos deben ser coherentes, medibles, flexibles, y entendibles para todos además éstos deben ser aceptados por todos los miembros de la organización es decir tanto socios de la cooperativa como el personal que labora para ella.
- 3. Establecimiento de premisas:** En este punto se tienen que establecer una serie de suposiciones lógicas sobre la situación actual de la empresa en aspectos operativos, financieros y administrativo de la cooperativa tanto a nivel interno como externo, es decir esto les permitirá estar preparados sobre algunas situaciones que se pueden dar en el futuro y



---

que pueden afectar a que se cumplan los principales fines de la cooperativa “Río Paute”.

4. **Determinación de estrategias para la cooperativa:** En esta etapa se debe establecer las líneas de acción es decir que actividades se van a realizar y que cambios se van a implementar con el fin de lograr los objetivos fijados y principalmente mejorar el servicio.
5. **Evaluación de las estrategias planteadas:** Para esta etapa se debe analizar las fortalezas y las debilidades de cada una de las estrategias es decir identificar aspectos positivos y negativos de éstas con el fin de determinar si es que van a contribuir o no al mejoramiento del funcionamiento de la cooperativa.
6. **Elección de una o más estrategias:** Aquí se tiene que elegir la estrategia o el conjunto de estrategias y alternativas que los encargados de llevar a cabo el procedimiento de planeación de la cooperativa consideren que van a proporcionar una mayor garantía de éxito y sobre todo si es que se van a cumplir los objetivos deseados.
7. **Elaboración de planes derivados:** Los encargados de llevar a cabo este procedimiento deben desarrollar algunos planes derivados o anexos como por ejemplo un plan de trabajo o un plan de operaciones que sustenten el plan general y que regulen las diferentes acciones realizadas por el personal que labora dentro de la cooperativa.
8. **Elaboración del presupuesto para la cooperativa:** Finalmente, se debe cuantificar el plan general en unidades monetarias con el fin de prever los ingresos y los gastos que se van a tener esto debe ser realizado con la ayuda de la persona encargada de llevar la contabilidad de la cooperativa.



---

### 3.2.2. PROCEDIMIENTO DE ORGANIZACIÓN

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por los directivos de la cooperativa es decir el presidente y gerente, el mismo que se detalla a continuación:

- 1. Identificación de las actividades que realiza la cooperativa:** En esta etapa se debe definir cuáles son las actividades específicas es decir actividades primarias y actividades de apoyo que desarrollan diariamente los miembros de esta cooperativa para llevar a cabo el funcionamiento normal de la misma.
- 2. Asignación de las actividades al personal:** En esta etapa se debe determinar las actividades que van a realizar cada uno de los miembros es decir quién va hacer determinada actividad y cuánto tiempo le va a tomar realizarla por las cuales cada uno debe hacerse responsable de su cumplimiento eficiente.
- 3. Diseño de la estructura organizativa:** Aquí se debe determinar la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización que ya fue definida y el entorno en el cual los miembros de esta cooperativa puedan poner en práctica dicha estrategia, cabe mencionar que la estructura organizativa debe ser flexible en el caso de que en lo posterior se requieran realizar algunos cambios.

En esta etapa se debe diseñar el organigrama de la empresa en el que se encuentre claramente definido tanto de manera gráfica como de forma escrita como está conformada la organización así como también las relaciones funcionales existentes entre los distintos cargos.

- 4. Determinación de niveles jerárquicos:** Aquí se debe definir claramente los diferentes niveles jerárquicos los mismos que se determinan en base al grado de responsabilidad y autoridad asignadas a los diferentes cargos, es decir que en el caso de la cooperativa "Río Paute" el nivel directivo y



ejecutivo van a poseer un mayor nivel jerárquico debido a que los cargos que se encuentran dentro de estos niveles poseen funciones y responsabilidades con un mayor grado de complejidad y a su vez un alto grado de autoridad.

5. **Establecimiento de vínculos de coordinación en el trabajo:** En esta fase se deben establecer acuerdos entre todos los miembros de la cooperativa con el fin de canalizar los recursos existente con el esfuerzo de todos los miembros de la cooperativa, con el fin de lograr el objetivo principal que es mejorar la gestión administrativa de la cooperativa y con ello el buen funcionamiento de la misma.
6. **Delegación de la autoridad:** Aunque dentro de la cooperativa de transporte “Río Paute” no existe una gran brecha establecida entre los niveles jerárquicos más altos y los más bajos como sucede en otro tipo de organizaciones o empresas, sin embargo es muy importante transferir el trabajo y la autoridad a cualquier otro miembro de la organización y de esta manera todos puedan aportar con la organización y no se sientan que solamente están para recibir órdenes.
7. **Control de responsabilidades y retroalimentación:** En esta etapa se va a determinar si se está cumpliendo con las responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros que conforman esta cooperativa así como el personal que labora para ella y si es que éstas responsabilidades están de acuerdo a sus conocimientos, capacidades y habilidades con la finalidad de determinar si es que es necesario realizar cambios o reasignar las diferentes responsabilidades.

### 3.2.3. PROCEDIMIENTO DE DIRECCIÓN

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por el Consejo de Administración de la Cooperativa, el mismo que se detalla a continuación:



---

**1. Toma de decisiones por parte del nivel directivo y ejecutivo:** En el caso de la cooperativa la toma de decisiones es una atribución principal del presidente conjuntamente con el gerente de la cooperativa pero en base a lo que se determina en la Asamblea General de Socios lo cual es muy positivo ya que permite la participación de todos los socios en la toma de decisiones principalmente cuando se tratan de decisiones sobre aspectos trascendentales para la cooperativa así como también lo que va a determinar el éxito o no de cualquier organización.

**2. Integración de las personas que laboran para la organización:** Es el aspecto mediante el cual el Gerente en el caso de la cooperativa “Río Paute” elige y se provee de los recursos que se requieren para llevar a cabo su respectiva gestión es decir los recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios para poner en marcha las decisiones que se hayan tomado. Este aspecto es muy importante al momento de que se requiera contratar al personal de apoyo o asesor como lo son las secretarias, contador y asesor legal y al personal del nivel operativo ya que se deben tomar en cuenta algunos aspectos que les permitan desarrollar su trabajo de manera eficiente.

El personal que se contrate debe poseer las características requeridas por la cooperativa para desempeñar su cargo respectivo, para lograr un eficiente desempeño se les debe brindar todos los elementos necesarios para que se puedan desenvolver de manera eficiente además se debe realizar un proceso de reclutamiento, selección, introducción y desarrollo del personal eficiente con el fin de mejorar el funcionamiento de la cooperativa.

**3. Motivación a todos los miembros de la cooperativa:** La motivación del personal en toda organización es muy importante ya que mediante ella se puede lograr mejorar el desempeño de todos los miembros y que éstos se sientan identificados, la motivación en la cooperativa “Río Paute”



corresponde al nivel de dirección es decir gerente y presidente, los mismos que deben realizar la gestión necesaria y elaborar planes de motivación propios para esta cooperativa, como pueden ser charlas de superación y desarrollo personal además establecer planes de incentivos financieros y no financieros, todo esto de acuerdo a las necesidades propias de la organización.

- 4. Establecer sistemas de comunicación para la cooperativa:** La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección ya que mediante él se transmite y recibe información dentro de una organización, para lo cual tanto la presidencia como la gerencia de la cooperativa deben establecer sistemas de comunicación eficaces, el más confiable en este caso es un sistema electrónico de transmisión de información el cual va a permitir tanto a socios como al personal mantenerse correctamente informados.

Ya que cualquier información equivocada origina confusiones y errores, ya que es muy importante que tanto socios como el resto del personal se mantenga al tanto de lo que sucede en aspectos que afectan directamente el funcionamiento de la cooperativa como son principalmente cambios en leyes de tránsito, ordenanzas municipales, y si existen nuevas disposiciones de la Agencia Nacional de Tránsito.

- 5. Liderazgo y supervisión por parte de los niveles directivo y ejecutivo de la cooperativa:** En esta etapa es muy importante que tanto el presidente como el gerente de la cooperativa establezcan acuerdos y la forma mediante la cual van a supervisar, vigilar las actividades que se realizan diariamente y además guiar a los demás miembros de la cooperativa.

El liderazgo y la supervisión son de gran importancia dentro de toda organización si existe una supervisión efectiva se logrará productividad



del personal en el logro de los objetivos establecidos, una buena comunicación, buenas relaciones entre los miembros, personal motivado pero a la vez que actúen en marco de disciplina, y si todo este proceso va acompañado de un buen estilo de liderazgo por parte de los directivos de la cooperativa ésta va a lograr desarrollarse y mejorar su funcionamiento.

#### **3.2.4. PROCEDIMIENTO DE CONTROL**

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por el Consejo de Vigilancia de la cooperativa, el mismo que se detalla a continuación:

- 1. Comparar el desempeño real con lo planificado:** En esta etapa el organismo correspondiente debe siempre estar vigilando y supervisando que las actividades que se realizan estén de acuerdo a lo planificado además debe realizar una comparación de los resultados reales obtenidos de la gestión administrativa y compararla con los objetivos y metas que fueron planificadas.
- 2. Preparar un informe de desempeño:** Este informe debe ser elaborado conjuntamente por los niveles directivo y ejecutivo de la cooperativa el cual debe mostrar los resultados reales que se obtuvieron luego de la gestión administrativa, los resultados planificados y cualquier diferencia que existe entre ambos para poder determinar las respectivas soluciones.
- 3. Analizar las variaciones encontradas:** En esta etapa el organismo correspondiente de la cooperativa va a realizar un análisis de las variaciones encontradas y las operaciones relacionadas con el fin de determinar las causas que provocaron dichas variaciones.
- 4. Desarrollar diferentes acciones correctivas:** Aquí se deben establecer una serie de acciones correctivas opcionales es decir realizar una reunión con los miembros del Consejo de Vigilancia de la cooperativa para



determinar dichas acciones para poder corregir cualquier deficiencia que haya sido encontrada.

5. **Seleccionar la mejor alternativa y ponerla en práctica:** En este punto el organismo correspondiente mediante criterios de selección adecuados va a establecer la mejor acción correctiva para determinado problema y llevarlo a cabo con el fin de solucionar éste de la mejor manera.
6. **Hacer el seguimiento para evaluar la efectividad de la corrección:** En esta etapa el Consejo de Vigilancia debe realizar un seguimiento y una evaluación de la acción correctiva que fue aplicada con el fin de determinar si es que realmente está contribuyendo a la solución del problema o no, lo que va a permitir establecer si es que se continúa desarrollando el mismo curso de acción o si es que es necesario cambiarlo es decir realizar una replanificación.

### **3.3 MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “RÍO PAUTE”**

El objetivo del presente manual de funciones es organizar e instruir a los miembros de la Cooperativa de transporte Interprovincial de Pasajeros en Buses “Río Paute” sobre las funciones de los distintos puestos de trabajo que integran la estructura organizativa, el mismo que está encaminado a minimizar el desconocimiento de los deberes o funciones inherentes al cargo, la duplicidad de funciones, la inadecuada atención a los usuarios.

A continuación, se presenta la descripción de cada una de las funciones que le corresponde a los cargos establecidos para el desarrollo eficiente de las actividades diarias de la Cooperativa “Río Paute”:



**Tabla 3. Asamblea General**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>
<b>Identificación del cargo:</b> Asamblea General
<b>Finalidad del cargo:</b> Diseñar las resoluciones de la cooperativa que son obligatorias para sus órganos internos y socios, de acuerdo a las leyes, el estatuto y reglamento interno.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobar y reformar el estatuto.</li><li>• Conocer y aprobar el plan de trabajo de la cooperativa.</li><li>• Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.</li><li>• Nombrar y remover con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las Comisiones especiales.</li><li>• Conocer y resolver sobre la distribución de excedentes.</li><li>• Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, y aprobarlos o rechazarlos.</li><li>• Pedir cuentas al Consejo de Administración y al Gerente cuando lo considere necesario.</li><li>• Remover al Gerente de sus funciones con causa justa.</li><li>• Resolver la disolución de la cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya obligación no sea obligatoria.</li><li>• Autorizar la emisión de certificados de aportación.</li><li>• Acordar el monto de aporte en certificados de aportación.</li><li>• Decidir sobre el ingreso de nuevos socios.</li><li>• Decidir sobre la inclusión o expulsión de un socio.</li><li>• Resolver en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la cooperativa.</li></ul>
<b>Informa directamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Socios</li></ul>
<b>Requerimientos:</b> <b>Educación:</b> N/A <b>Experiencia:</b> N/A

**FUENTE:** Cooperativa de Transporte "Río Paute" – Secretaria

**ELABORACIÓN:** Las Autoras



**Tabla 4. Consejo de Administración**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>
<b>Identificación del cargo:</b> Consejo de Administración
<b>Finalidad del cargo:</b> Es el responsable de elaborar resoluciones, políticas y normas obligatorias para todos los socios y empleados, como también fiscalizar la correcta administración de la cooperativa.
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictar las normas generales de administración interna de la cooperativa con sujeción a la Ley, al Reglamento General, al Estatuto y a los Reglamentos Internos.</li> <li>• Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios.</li> <li>• Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias.</li> <li>• Preparar y convocar a reuniones de Asamblea.</li> <li>• Dirigir las reuniones de la Asamblea.</li> <li>• Levantar Actas tanto de sus reuniones como las de la Asamblea.</li> <li>• Nombrar o remover con causa justa, al Gerente, Jefes de Oficina y Empleados de la cooperativa, así mismo fijar sus remuneraciones.</li> <li>• Supervisar, evaluar el trabajo de la Gerencia</li> <li>• Reglamentar las atribuciones y funciones del Gerente y personal administrativo de la cooperativa.</li> <li>• Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa.</li> <li>• Elaborar el plan de trabajo de la cooperativa y someterlo a conocimiento de la Asamblea General.</li> <li>• Presentar a la Asamblea General la memoria anual de los balances semestrales de la cooperativa, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia.</li> <li>• Someter a consideración de la Asamblea General el proyecto de reforma al Estatuto.</li> <li>• Autorizar la transferencia de los certificados de aportación, que solo podrá hacerse entre socios o a favor de la cooperativa.</li> <li>• Reunirse mensualmente o cuando el caso lo amerite.</li> </ul>
<p><b>Informa directamente a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea General</li> </ul>
<p><b>Requerimientos:</b></p> <p><b>Educación:</b> Acreditar capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión.</p> <p><b>Experiencia:</b> N/A</p>

**FUENTE:** Cooperativa de Transporte "Río Paute" – Secretaria

**ELABORACIÓN:** Las Autoras



**Tabla 5. Consejo de Vigilancia**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>
<b>Identificación del cargo:</b> Consejo de Vigilancia
<b>Finalidad del cargo:</b> Se encarga de la protección del valor de la cooperativa en términos de los intereses de los socios.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.</li><li>• Velar por el cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea y Consejos de Administración.</li><li>• Controlar el movimiento económico de la cooperativa y presentar el correspondiente informe.</li><li>• Preparar los informes cuando se proceda a la expulsión de un socio.</li><li>• Dictar las normas para la elaboración y manejo de la contabilidad.</li><li>• Emitir un informe sobre el balance general semestral y ponerlo a consideración de la Asamblea General a través del Consejo de Administración.</li><li>• Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometa bienes o créditos de la cooperativa.</li></ul>
<b>Informa directamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asamblea General</li></ul>
<b>Requerimientos:</b> <b>Educación:</b> Capacitado en el área contable y transporte. <b>Experiencia:</b> N/A.

**FUENTE:** Cooperativa de Transporte “Río Paute” – Secretaria

**ELABORACIÓN:** Las Autoras



**Tabla 6. Presidente**

<b>DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES DEL CARGO</b>
<b>Identificación del cargo:</b> Presidente
<b>Finalidad del cargo:</b> Da su opinión sobre las actividades u operaciones llevadas a cabo por la cooperativa, para así dar o no el visto bueno y hacer cumplir lo establecido en el Estatuto y Reglamento Interno.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presidir las reuniones de Asamblea General y las sesiones del Consejo de Administración.</li><li>• Dirimir con su voto los empates, únicamente, en votaciones de Asamblea General.</li><li>• Representar a la cooperativa en todos los actos.</li><li>• Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, endosar y cancelar cheques siempre y cuando el reglamento interno así lo determine.</li><li>• Firmar toda gestión ejecutada por la cooperativa.</li><li>• Suscribir con el gerente los certificados de la cooperativa.</li><li>• Controlar y velar por la buena marcha organizativa de la cooperativa.</li><li>• Convocar a las asambleas ordinarias y extraordinarias y a las reuniones del consejo de administración.</li><li>• Firmar la documentación relacionada con actividades financieras de la cooperativa.</li></ul>
<b>Informa directamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asamblea General</li></ul> <b>Informa indirectamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Consejo de Administración</li></ul>
<b>Requerimientos:</b> <b>Educación:</b> Capacitado en el área del transporte <b>Experiencia:</b> N/A.

**FUENTE:** Cooperativa de Transporte "Río Paute" – Secretaria

**ELABORACIÓN:** Las Autoras



**Tabla 7. Gerente**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>
<b>Identificación del cargo:</b> Gerente
<b>Finalidad del cargo:</b> Gestionar el desarrollo de las actividades de la cooperativa de acuerdo con las políticas establecidas por la asamblea general.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Representar legalmente a la cooperativa en todo acto o contrato.</li><li>• Administrar todos los bienes de la cooperativa.</li><li>• Crear y mantener buenas relaciones con los empleados para mantener el buen funcionamiento de la cooperativa.</li><li>• Cumplir y hacer cumplir a los socios las decisiones tomadas por la Asamblea General, los Consejos de Administración y Vigilancia.</li><li>• Presentar un informe de los balances semestrales y demás informes que solicite la Asamblea General.</li><li>• Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de cada área de la cooperativa.</li><li>• Suministrar toda la información que le soliciten los socios o los organismos de la cooperativa.</li><li>• Contratar a los empleados necesarios para que labore en la cooperativa y, fijar sus remuneraciones.</li><li>• Presentar anualmente informes del estado económico de la cooperativa.</li><li>• Cuidar que la contabilidad se lleve con claridad y al día.</li></ul>
<b>Informa directamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presidente</li></ul> <b>Informa directamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asamblea General</li></ul>
<b>Requerimientos:</b> <p><b>Educación:</b> Título a nivel profesional en Economía, Administración de Empresa, Banca y Finanzas, Contabilidad. Conocimientos en el sector del transporte</p> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2 años en funciones a fines.</li><li>• En el área administrativa, contable o afines.</li><li>• Poseer capacidad de dirección, organización y control de personal y bienes.</li></ul>

**FUENTE:** Cooperativa de Transporte "Río Paute" – Secretaria

**ELABORACIÓN:** Las Autoras



**Tabla 8. Secretaria**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<b>Identificación del cargo:</b> Secretaria	
<b>Finalidad del cargo:</b> Servir de apoyo a la administración de la cooperativa, manteniendo un adecuado ambiente de comunicación, y brindando siempre un trato especial a los usuarios.	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar las actas de las sesiones de la Asamblea General ya sea ordinaria o extraordinaria y del Consejo de Administración.</li> <li>• Organizar y coordinar la agenda de trabajo y citas del Gerente y Presidente.</li> <li>• Recibir y archivar la correspondencia al día para Gerencia y Presidencia</li> <li>• Contestar y despachar la correspondencia al día emitida por el Gerente y Presidente.</li> <li>• Llevar un registro actualizado de la nominade socios, con sus datos personales.</li> <li>• Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.</li> <li>• Certificar con su firma y previa autorización del Presidente, los documentos de la cooperativa.</li> <li>• Mantener ordenadamente y conservar bajo su responsabilidad el archivo.</li> <li>• Elaborar y presentar diariamente los horarios de los turnos y rutas de las unidades.</li> <li>• Brindar la información necesaria de las operaciones de la cooperativa a los usuarios.</li> <li>• Informar a los usuarios con anticipación la salida de cada unidad.</li> <li>• Realizar la venta de boletos.</li> <li>• Recibir y enviar encomiendas desde Guayaquil y Paute.</li> <li>• Revidar las tarjetas de control de las unidades.</li> </ul>	
<b>Informa directamente a:</b>	<b>Informa indirectamente a:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente</li> </ul>
<b>Requerimientos:</b>	
<b>Educación:</b> Mínimo título de bachiller o Carrera Técnica en Secretariado.	
<b>Experiencia:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año en funciones similares.</li> <li>• Conocimiento en relaciones humanas, secretaria, informática.</li> </ul>	

**FUENTE:** Cooperativa de Transporte “Río Paute” – Secretaria

**ELABORACIÓN:** Las Autoras



**Tabla 9. Contador**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>
<b>Identificación del cargo:</b> Contador
<b>Finalidad del cargo:</b> Responder por que la información contable de la cooperativa sea completa, confiable y veraz. Así mismo asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analizar y contabilizar las operaciones contables de la cooperativa.</li><li>• Verificar que todas operaciones contables tengan sus respaldos correspondientes.</li><li>• Elaborar estados financieros en forma mensual y anual.</li><li>• Realizar los cálculos y pagos de impuestos mensualmente.</li><li>• Generar información contable cuando la situación así lo amerite.</li><li>• Supervisar el buen manejo de documentos y archivos.</li><li>• Controlar aportes de los socios.</li><li>• Hacer un seguimiento de las deudas de la cooperativa.</li></ul>
<b>Informa directamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente</li></ul> <b>Informa indirectamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Consejo de Vigilancia</li></ul>
<b>Requerimientos:</b> <b>Educación:</b> Titulo de CPA <b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2 años desempeñando funciones relativas a contabilidad</li><li>• En el sector del transporte.</li><li>• No ser familiar de ninguno de los miembros de la Asamblea General, Consejo de Administración y Vigilancia.</li><li>• Actuar de manera objetiva e independiente</li></ul>

**FUENTE:** Cooperativa de Transporte “Río Paute” – Secretaria

**ELABORACIÓN:** Las Autoras



**Tabla 10. Asesor Legal**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>
<b>Identificación del cargo:</b> Asesor Legal
<b>Finalidad del cargo:</b> Asegurar el cumplimiento del marco jurídico en el que se desenvuelve la cooperativa y garantizar los intereses institucionales.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proponer a las autoridades de la cooperativa los cursos de acción más convenientes dentro del marco legal.</li><li>• Emitir los dictámenes y resoluciones en los casos donde se encuentre implicada la empresa.</li><li>• Mantener un registro actualizado de reglamentos, resoluciones, leyes, decretos y cualquier otro documento legal que este con relación directa con las actividades de la cooperativa.</li><li>• Asesorar a todos los miembros de la cooperativa respecto a temas legales vinculados al sector del transporte.</li><li>• Asistir a sesiones de la Asamblea General y Consejo de Administración.</li><li>• Presentar informes de su gestión sea requerido por los consejos.</li><li>• Asesorar a todos los miembros de la cooperativa, incluido a socios, de las nuevas leyes, reglamentos, decretos y más normativas.</li><li>• Asumir la defensa judicial o extrajudicial de los consejos siempre y cuando se relacione con actividades propias de la cooperativa.</li></ul>
<b>Informa directamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente</li></ul> <b>Informa indirectamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presidente</li></ul>
<b>Requerimientos:</b> <b>Educación:</b> Título Superior en Jurisprudencia. <b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2 años en funciones similares.</li><li>• Conocimiento de la legislación del país.</li></ul>

**FUENTE:** Cooperativa de Transporte “Río Paute” – Secretaria

**ELABORACIÓN:** Las Autoras



**Tabla 11. Chofer**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO</b>
<b>Identificación del cargo:</b> Chofer
<b>Finalidad del cargo:</b> Responsabilidad directa del bienestar y seguridad de los usuarios.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ser responsable en su función de conducir.</li><li>• No sobrepasar los límites de velocidad.</li><li>• No consumir bebidas alcohólicas, ni fumar durante el viaje.</li><li>• Conocer y aplicar las leyes de tránsito vigentes.</li><li>• Verificar que la unidad este en perfectas condiciones para el viaje.</li><li>• Estacionarse correctamente en las paradas designadas.</li><li>• Ser amable y cortés con los usuarios.</li><li>• Llevar los documentos necesarios para los respectivos controles.</li><li>• Respetar los turnos y horarios establecidos por la cooperativa.</li><li>• Acatar las demás disposiciones emitidas por los órganos de la cooperativa.</li><li>• Reportar la hora de llegada y salida al destino.</li></ul>
<b>Informa directamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente</li></ul> <b>Informa indirectamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presidente</li></ul>
<b>Requerimientos:</b> <b>Educación:</b> Tener la licencia profesional de conducir. <b>Experiencia:</b> N/A

**FUENTE:** Cooperativa de Transporte “Río Paute” – Secretaria

**ELABORACIÓN:** Las Autoras



**Tabla 12. Oficial**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE CARGO</b>
<b>Identificación del cargo:</b> Oficial
<b>Finalidad del cargo:</b> Servir de apoyo a los choferes, brindando un servicio de calidad.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Escuchar las necesidades de los usuarios.</li><li>• Ser amable y respetuoso.</li><li>• Informar las paradas durante el trayecto del viaje.</li><li>• Ayudar a colocar los equipajes de los usuarios.</li><li>• Encargarse de que las unidades estén limpias y bien presentadas.</li><li>• Cobrar los pasajes a las personas que suben en el trayecto del viaje.</li><li>• Marcar las tarjetas de control de turnos en los lugares establecidos.</li></ul>
<b>Informa directamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Choferes</li></ul>
<b>Informa indirectamente a:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente</li></ul>
<b>Requerimientos:</b> <b>Educación:</b> Mínimo Título de bachiller. <b>Experiencia:</b> N/A

**FUENTE:** Cooperativa de Transporte “Río Paute” – Secretaria

**ELABORACIÓN:** Las Autoras



---

### **3.4 ESTRATEGIAS PARA LA COOPERATIVA “RÍO PAUTE”**

El planteamiento de estrategias se hace con el objetivo de contribuir al desarrollo de la organización, de esta manera la cooperativa “Rio Paute” podrá tener mayor aceptación por parte de los usuarios, como también le permitirá ubicarse en una posición ventajosa frente a la competencia, y así alcanzar los objetivos y metas planteados. Para el establecimiento de las estrategias se involucro al personal más conocedor de la realidad actual por la que atraviesa la cooperativa y su entorno, ya que se realizo una entrevista a los directivos y demás miembros de la organización, definiéndose así estrategias claras, ejecutables y controlables.

A continuación se presentan las estrategias para la Cooperativa “Río Paute”:

#### **ESTRATEGIA 1. OFICINAS BIEN PRESENTADAS**

Como podemos conocer la presentación de una oficina tiene un fuerte impacto en las personas e influye mucho al momento de decidir por un servicio, por tanto es indicado tener oficinas que muestren una imagen de un lugar agradable con orden, aseo, comodidad y seguridad. Por tanto la cooperativa debería ofrecer sillas o asientos donde los usuarios puedan esperar cómodamente hasta la hora de salida o llegada de los buses a su respectivo destino.

#### **ESTRATEGIA 2. UNIFORMAR AL PERSONAL**

La cooperativa sería la encargada de dotar al personal los uniformes, la misma que se encargaría de definir las telas, colores o modelos, los mismos que representaran a la cooperativa, como también establecer como un requisito su correcta presentación personal y en caso de que no cumplan con este requisito hacer los debidos llamados de atención y sanciones si es el caso, ya que un personal debidamente uniformado mejora la imagen ante un pasajero y también ante la competencia.



---

### **ESTRATEGIA 3. CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

Hoy en día para realizar una capacitación de relaciones humanas a los empleados de una empresa existen personas preparadas lo necesario, por tanto con el fin de mejorar el servicio a los usuarios es necesario contratar uno de estos servicios. Los empleados necesitan conocimientos que les ayuden a analizar la personalidad de una persona para así poder actuar de la manera correcta, puesto que trabajar directamente con el cliente es una tarea un tanto difícil.

También es necesario la capacitación de los choferes en cuanto a leyes, reglamentos de tránsito en temas como multas, puntos en la licencia, sanciones, etc. para este tema existen también personas u organismos expertos en la materia, por tanto la capacitación en estos temas sería frecuente ya que regularmente están cambiando las leyes y reglamentos de tránsito.

### **ESTRATEGIA 4. CREAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PRECISO Y OPORTUNO**

Para ofrecer un servicio de calidad es necesario que la cooperativa implemente un sistema de información que permita controlar las listas de pasajeros y las horas de llegada de las distintas unidades a sus destinos ya que en muchas ocasiones hay personas que requieren información acerca de la hora que llegó determinada unidad porque estaban esperando a alguien o algún tipo de encomienda y no tienen quien les den la información necesaria. Con este sistema la cooperativa podrá establecer como regla obligatoria que cada chofer al momento de su llegada se reporte en la oficina de la ciudad de destino y firme el registro correspondiente.

### **ESTRATEGIA 5. CREAR UN SISTEMA DE RESERVACIONES**

Un sistema de reservaciones se aplicará más para los viajes que tienen destino a las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Azogues que son las ciudades con un trayecto más largo. La necesidad de crear este sistema para los usuarios es por razones de tiempo ya que para muchas de estas personas es imposible



---

acercarse al terminal a adquirir un boleto por esta razón recurren a la reservación. Este sistema de reservaciones debe tener un tiempo límite de espera y es trabajo de los directivos fijar estos límites.

### **ESTRATEGIA 6. LIMPIEZA EN EL INTERIOR DE LAS UNIDADES**

Todos los dueños de las unidades antes de viajar tienen la obligación de hacer la limpieza de sus unidades todos los días, tanto la limpieza interna como externa. En el transcurso del viaje por lo general los pasajeros consumen alimentos y bebidas y estos botan los desperdicios dentro del bus. Para evitar que la unidad llegue a su destino con un aspecto no agradable por los desperdicios, lo ideal sería colocar bolsas plásticas en cada uno de los asientos, de esta manera los pasajeros entenderían donde deben colocar sus desperdicios y así el bus se mantendría limpio. Al momento que el bus llegue a su destino los oficiales se encargarían de retirar las bolsas con desperdicios y nuevamente colocar bolsas vacías. De esta manera se lograra dar una buena impresión de cada una de las unidades.



# **CAPÍTULO IV**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



---

## 4.1 CONCLUSIONES

- La cooperativa de transporte “Río Paute” actualmente no cuenta con un plan estratégico el mismo que constituye la guía básica para su correcto funcionamiento y sobre todo ayuda a que los objetivos y estrategias de la institución estén bien delimitados ayudando a su correcto funcionamiento.
- El proceso de organización de la cooperativa “Río Paute” no se lo realiza adecuadamente en primer lugar no existe un organigrama estructural lo que conlleva a que las funciones de cada uno de los cargos no se realicen a cabalidad a más de esto la estructura interna actual de la cooperativa es la general para todas las cooperativas y no existe una estructura que contenga las funciones específicas para cada cargo de acuerdo a su ámbito de operación.
- Se pudo detectar algunas falencias en el proceso de dirección actual de la cooperativa “Río Paute” ya que no se toman en cuenta algunos aspectos principales de éste proceso como son la motivación, comunicación y la integración del personal dentro de la organización los mismos que son de mucha importancia ya que pueden llegar a afectar de manera negativa al buen funcionamiento de la cooperativa.
- El proceso de control de la cooperativa “Río Paute” no se puede llevar a cabo de manera adecuada ya que para lograrlo es necesario un buen proceso de planificación, un aspecto muy importante y que se encuentra un poco descuidado actualmente es el control de la situación financiera de la cooperativa ya que no existe un control efectivo de la misma debido a que no existe los conocimientos contables necesarios por parte de los miembros del organismo de control de la cooperativa y de los socios en general.
- Luego de efectuar el diagnóstico de la cooperativa, se obtuvo como resultado que, no existe una adecuada administración ya que faltan



---

instrumentos muy importantes que apoyen al proceso administrativo y el desarrollo efectivo de las actividades propias de la institución.

- Finalmente se pudo detectar que actualmente en la cooperativa “Río Paute” no se utilizan las técnicas y herramientas necesarias para llevar a cabo una adecuada gestión administrativa es decir un manual de funciones y un manual de procedimientos y que los mismos estén desarrollados en función de las actividades propias de esta institución en este caso es el transporte.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

- Desarrollar un plan estratégico para la cooperativa “Río Paute” ya que éste constituye una herramienta fundamental de la planeación y permite fijar tanto los objetivos y las estrategias de la empresa lo que permite saber hacia dónde se quiere llegar en el futuro.
- Se requiere la ejecución de capacitaciones sobre relaciones humanas, atención a los usuarios, contabilidad y auditoría, cambios de reglamentos y leyes de tránsito para así lograr un eficiente funcionamiento de la institución y con ello prestar un buen servicio a la ciudadanía que es la misión de la cooperativa.
- Es preciso que se participe a todos los socios así como a todo el personal que labora en la cooperativa, los manuales de procedimientos y funciones establecidos a fin de que todos tengan lineamientos y sepan las actividades que tienen que desarrollar lo que va a favorecer a mejores resultados.
- Un aspecto importante para mejorar el servicio que brinda actualmente la cooperativa “Río Paute” es establecer un acuerdo con las entidades correspondientes para establecer un sistema de paradas lo que permitirá



---

darle un ordenamiento al sistema de transportación actual existente en el cantón.

- Además proponemos que el Consejo de Administración evalúe periódicamente la ejecución de los procedimientos administrativos con el fin de conservar la eficacia y lograr el crecimiento de la cooperativa.



---

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- BENJAMIN, Enrique. Auditoria Administrativa, 1era. Edición, 2001, México.
- FAYOL Henry Principios de la administración científica, Editorial Buenos Aires, Caracas, 1980
- GORBANEFF, Yuri, Documentos de Administración: Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana, No. 7, Diciembre 2007.
- KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, Administración una Perspectiva Global, México, Mc GrawHill, 2008, p.6.
- Oscar Salazar, Glosario de términos sobre administración pública, Perú, Universidad San Marcos.
- STONER, James y otros, Administración, Sexta Edición, Editorial PEARSON, México, 1996, p. 8.
- TERRY George R. y Stephen G. Franklin, Fundamentos para el Estudio de la Administración” 1ra Edición 1985 Pág. 22.
- ZAMBRANO, A. (2006). Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Caracas: Editorial Texto C.A.

### TESIS

- PINEDA Iveth, CARDONA Mérida, SARAVIA Marisol, Diseño y presentación de un Sistema de Gestión Administrativa Financiero a la



---

Empresa Uniformes Industriales OR, S.A. DE C.V., Facultad de Ciencias  
Económicas de la Universidad de El Salvador.

#### **INTERNET**

- <http://cssy-estrada.blogspot.com/2010/06/proceso-de-la-organizacion.html> 10-04-2013
- <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm>. 15- 04-2013
- <http://www.monografias.com/trabajos93/definicion-de-administracion/definicion-de-administracion2.shtml> 16-04-2013
- <http://marisela.medel.lizarraga.over-blog.com/article-etapas-de-la-direccion-proceso-administrativo-53159086.html> 20-04-2013

#### **LEYES**

- Ley de Economía Popular y Solidaria
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV)



## ANEXOS



---

## ANEXO 1. DISEÑO DE TESIS

**POSTULANTES:** MIRIAN NAULAGUARI

CECILIA ZUÑA

**CARRERA:** Administración de Empresas

### 1. TÍTULO

Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros en buses “Río Paute”.

### 2. OBJETIVOS

#### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Río Paute”, que permita dar un soporte administrativo a los procesos operativos que realiza la cooperativa y así garantizar su óptimo funcionamiento.

#### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación administrativa actual de la cooperativa.
- Hacer una propuesta del Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### Evidencia Empírica:

- Hugo Altamirano y Deisi Cascante (2007) realizaron como tesis de investigación de postgrado el tema sobre “LA GESTIÓN



---

ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AFECTIVA Y/O EMOCIONAL EN LOS ALBERGUES DEL CANTÓN PENIPE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PROCESO ERUPTIVO DEL VOLCÁN TUNGURAHUA EN EL AÑO 2006”, siendo los principales resultados de la investigación que la Gestión Administrativa si influye en la atención afectiva y emocional de los evacuados y que la planificación es muy importante por lo que es necesario implementar políticas de trabajo ya que esto contribuirá a cumplir con el plan de manejo para albergues establecido, también es muy necesario establecer un cronograma de actividades para que la toma de decisiones no sea muy aislada ni imprevista, y es necesario que el administrador tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea, los empleados públicos que participen deberán ser en su totalidad oportunos en su accionar para evitar dificultades y sobre todo seguir los pasos planificados y velar por el cumplimiento de las normativas y códigos.

- Alexandra Pulla y Maribel Urgilés (2008) realizaron como tesis de investigación de postgrado el tema sobre “GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL OBRAS SOCIALES SAN MARTIN DE PORRES”, siendo los principales resultados de la investigación que es necesario un control de costos y gastos, pues la utilidad anual es muy baja por lo que es urgente la implantación de un sistema contable integrado, el cual va a contribuir a agilizar los procesos, a depurar los mismos y a disminuir la carga operativa, con el consecuente ahorro de recursos humanos y materiales, a más de esto es necesario el abastecimiento de la farmacia del hospital debido a que el desabastecimiento de la misma ocasiona que los usuarios no hagan uso de ella, también es necesario realizar una actualización tecnológica en las áreas de Laboratorio, Rayos X y Ecografía, el índice de ocupación del hospital es bajo y la calidad de los servicios de acuerdo a las encuestas superan el 50% de aceptación, sin



---

embargo se debe mejorar el servicio de entrega de fichas, el lugar de espera y el proceso de suministro de medicamento.

- Sandra Gutama y Patricia Villa (2007) realizaron como tesis de investigación de pregrado el tema sobre MANEJO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA “CONFECIONES PATRICK”, siendo los principales resultados de la investigación que la Fábrica Confecciones Patrick en la actualidad no tiene estrategias formuladas para el desarrollo del proceso productivo, lo que trae como consecuencia dificultades en poder enfrentar ante los cambios que se presentan en el entorno, y que el espacio físico de la planta de la Fábrica es reducido causando incomodidad en el traslado de los materiales entre un proceso y otro, a más de esto es muy importante realizar la planificación de Recursos Humanos dentro de esta empresa, también es de mucha importancia que la Fábrica Confecciones Patrick tenga un control más exhaustivo en la calidad del producto, pues un mal manejo del control de calidad puede llevar pérdidas de los clientes, pérdida de tiempo, desperdicio de materiales, mala utilización de maquinarias, pérdida de la imagen de la empresa, baja rentabilidad y rechazo de los productos por parte de los clientes, finalmente es fundamental que en la Fábrica Confecciones Patrick se desarrollen planes de presupuestos financieros que proporcionen vías de los recorridos a seguir para alcanzarlos objetivos de la empresa, además que proporcionen una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa.

### **Teoría Administrativa**

La teoría administrativa en la que se sustenta nuestro tema es la teoría administrativa neoclásica ya que esta teoría pone énfasis en las tareas, en las funciones y en la estructura de la organización, dándole un enfoque a la organización formal e informal, concibe el comportamiento organizacional del



---

ser humano como un ser racional orientado al cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales buscando la integración de dichos objetivos con la finalidad de obtener como resultados la eficiencia y eficacia en todos los procesos de la organización.

### **Gestión**

“Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”<sup>14</sup>

### **Gestión Administrativa**

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”<sup>15</sup>

### **Administración**

“La Administración, es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual, las personas trabajan en grupos, para alcanzar con eficiencia las metas seleccionadas”<sup>16</sup>

### **“Proceso Administrativo**

#### **Planificación**

Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende: a) establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han cumplido, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades

---

<sup>14</sup>REVOLLEDO, G. (2009). Gestión, Calidad y Agregación de Valor en Información. Chile: Biblioteca Documentalista.

<sup>15</sup>MUÑIZ, L. (s.f.). Cómo Implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Tercera Edición.

<sup>16</sup>KOONTZ, H. (1991). Elementos de Administración. México: Derechos Reservados.



---

necesarias para traducir los planes en acciones y e) replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

### **Organización**

Es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

### **Dirección**

Es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (a este proceso también se le conoce como dirigir o actuar).

### **Control**

Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir fallas”.<sup>17</sup>

## **4. PROBLEMAS**

### **PROBLEMA CENTRAL:**

En la cooperativa “Río Paute” no existe actualmente un Sistema de Gestión Administrativa que le permita llevar a cabo de manera adecuada su proceso administrativo garantizando de esta manera su óptimo funcionamiento y con ello un servicio de calidad a los usuarios.

---

<sup>17</sup>WELSCH, G. y. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. México: Pearson Educación, Sexta Edición.



---

## PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

- En la cooperativa “Rio Paute” existe desconocimiento por parte de los socios acerca de la manera como se está administrando actualmente y de las directrices que ésta debe seguir para lograr una eficiente gestión administrativa.
- Existe deficiencias en el proceso administrativo además no se encuentran bien especificadas las funciones y los perfiles para cada uno de los cargos lo que provoca que la cooperativa no alcance la superación y el logro de sus metas, así como también no obtenga la mayor rentabilidad para sus socios.

## 5. METODOLOGÍA

Se utilizará fuentes primarias y secundarias para recolectar información:

*Primarias:* Entrevistas a directivos, socios de la cooperativa y demás personal que labora en la cooperativa.

*Secundarias:* Las mismas que están integradas por la información escrita sobre el tema como: Ordenanzas municipales, Ley de cooperativas, Reglamento interno, LOTTTSV.

## 6.- ESQUEMA TENTATIVO

### CAPITULO I.- ASPECTOS INTRODUCTORIOS

#### 1.1.- Aspectos Generales de la Empresa

1.2.-Historia de la Cooperativa Río Paute

1.3.- Fines de la Cooperativa

#### 1.2.- Marco Conceptual de los Sistemas de Gestión Administrativa

1.2.1. Concepto de Administración

1.2.2. Importancia de la administración

1.2.3. Funciones de la Administración



- 
- 1.2.4. Proceso Administrativo
  - 1.2.5. Concepto de Gestión
  - 1.2.6. Definición, importancia y objetivo del Sistema de Gestión Administrativa
  - 1.2.7. Etapas del Sistema de Gestión Administrativa

## **CAPITULO II.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA COOPERATIVA**

- 2.1. Análisis del Entorno
  - 2.1.1 Diagnóstico Externo
- 2.2. Análisis Organizacional
  - 2.2.1. Diagnóstico Interno
- 2.3. Identificación de los procesos de la cooperativa

## **CAPITULO III.-PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

- 3.1. Estructura Organizativa
- 3.2 Manual de procedimientos
- 3.3 Manual de Funciones
- 3.4 Estrategias

## **CAPITULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 4.1. Conclusiones
- 4.2. Recomendaciones

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

### **LEYES**

- Ley de Economía Popular y Solidaria
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV)



## LIBROS

- KOONTZ, H. (1991). *Elementos de Administración*. México: Derechos Reservados.
- MUÑIZ, L. *Cómo Implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Tercera Edición.
- REVOLLEDO, G. (2009). *Gestión, Calidad y Agregación de Valor en Información*. Chile: Biblioteca Documentalista.
- ROBBINS, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación, Octava Edición.
- WELSCH, G. y. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. México: Pearson Educación, Sexta Edición.

## 8. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	SEMANAS				
	PRIMERA SEMANA	SEGUNDA SEMANA	TERCERA SEMANA	CUARTA SEMANA	QUINTA SEMANA
Elaboración y aprobación del diseño	XX				
Recolección de la información		XX			
Procesamiento de la información		XX	XX		
Análisis de datos			XX		
Redacción de los Capítulos			XX	XX	



---

Revisión y corrección				XX	
Presentación de la información					XX



---

**ANEXO 2. LISTADO DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA “RÍO PAUTE”**

<b>Número</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>C.I.</b>
01	Toledo Pesantez Denis Enrique	0301443552
02	Barahona Suárez Segundo Miguel	0101606507
03	Zhirzhán Guillermo Víctor Antonio	0101202448
04	Pacheco Altamirano Jorge Rodrigo	0101634822
05	Suárez Barahona Víctor Olmedo	0103202909
06	Bau Condo Luis Deifilio	0101224202
07	Ortiz Calderón Ítalo Nicanor	0103623617
08	Zuñiga Paguay Gerardo Gonzalo	0103581310
09	Sarmiento Molina Martha Sonia	0103382842
10	Pacheco Calle Wilson Enrique	0102711686
11	Timbi Togra Eduardo Antonio	0100434737
12	Zuñia Anguisaca Jaime Vinicio	0909083297
13	Rojas Orellana Jorge Rodrigo	0301635660
14	Marquina Garnica Ruperto Clodomiro	0101168011
15	Garnica Barrera Carlos Oswaldo	0103188322
16	Zhirzhán Chiriboga Ángel Eduardo	0103337358
17	Paguay Suquinagua Luis Rigoberto	0101150902
18	Zhirzhán Barahona Víctor Leonardo	0103578563
19	Martínez Sarmiento Manuel Enrique	0101896611
20	Pinos Torres Wilson Gonzalo	0103375325
21	Pacheco Barahona Julio Enrique	0100900091



---

### **ANEXO 3. ESTRUCTURA INTERNA DE LA COOPERATIVA “RÍO PAUTE”**

A continuación se describe como están conformados los diferentes organismos y sus respectivas atribuciones y responsabilidades:

#### **Asamblea General**

La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

#### **Atribuciones y responsabilidades:**

- Aprobar y reformar el Estatuto Social;
- Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa;
- Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos;
- Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, y aprobarlos o rechazarlos;
- Decretar la distribución de los excedentes de conformidad con la Ley, el Reglamento General y el Estatuto;
- Elegir y remover con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las Comisiones Especiales y a sus delegados ante cualquier institución a la que pertenezca la entidad, con sujeción a lo prescrito en el Estatuto;
- Relevar de sus funciones al Gerente con causa justa;
- Acordar la disolución de la cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria;
- Autorizar la emisión de certificados de aportación; y,
- Resolver en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la cooperativa; y,



- 
- Resolver en última instancia, sobre la exclusión de un socio, decretada por el Consejo de Administración y sobre las demás sanciones impuestas por los otros organismos de la cooperativa.

### **Consejo de Administración**

El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la Cooperativa y estará integrado por tres vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

### **Atribuciones y responsabilidades:**

- Dictar las normas generales de administración interna de la sociedad con sujeción a la ley, al Reglamento General, al Estatuto y a los Reglamentos Internos;
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios;
- Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, Reglamentarias o Estatutarias;
- Nombrar y remover con causa justa, al Gerente, Sub gerente, Administradores, Jefes de oficina y Empleados de la cooperativa;
- Reglamentar las atribuciones y funciones del Gerente y del personal técnico y Administrativo de la cooperativa;
- Exigir al Gerente y demás empleados que manejan fondos de la cooperativa, la caución que juzgare conveniente;
- Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa, en la cuantía que fije el Estatuto;
- Elaborar la proforma presupuestaria y el plan de trabajo de la cooperativa y someterlos a consideración de la Asamblea General;
- Autorizar pagos cuya aprobación le corresponda de acuerdo con el Estatuto;



- 
- Presentar a la aprobación de la Asamblea General la memoria anual de los balances semestrales de la cooperativa, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia;
  - Someter a consideración de la Asamblea General el proyecto de reforma al Estatuto;
  - Autorizar la transferencia de los certificados de aportación que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la cooperativa;
  - Sesionar una vez por semana; y,
  - Las demás atribuciones que señalen el Estatuto y el Reglamento General, así como los Reglamentos Internos.

### **Consejo de Vigilancia**

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por tres vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan con los requisitos previstos.

### **Atribuciones y responsabilidades:**

- Supervigilar todas las inversiones económicas que haga la cooperativa;
- Controlar el movimiento económico de la cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General;
- Cuidar que la contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección;
- Emitir su dictamen sobre el balance general semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración;
- Dar el visto bueno o vetar, con justa causa, los actos o contratos en que se comprometa bienes o créditos de la cooperativa, cuando no estén de acuerdo con los intereses de la entidad o pasen del monto establecido en el Estatuto;
- Sesionar una vez por semana; y,



- 
- Las demás atribuciones que le confieren el Estatuto, el Reglamento general y los Reglamentos Internos de la institución.

### **Gerente**

El gerente es el representante legal de la cooperativa y su administrador responsable. Sea o no socio de la entidad, siempre será caucionado y remunerado, debiendo rendir caución en el monto que regule el Consejo de Administración; y estará amparado por las leyes laborales y del Seguro Social.

### **Atribuciones y responsabilidades:**

- Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa;
- Organizar la administración de la empresa y responsabilizarse de ella;
- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General, de los Consejos de Administración y Vigilancia, de los Reglamentos General e Internos de la cooperativa.

### **Presidente**

El presidente del Consejo de Administración, lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho Consejo.

### **Atribuciones y responsabilidades:**

- Presidir la Asamblea General y las sesiones del Consejo de Administración y orientar las discusiones;
- Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la Cooperativa;
- Convocar a la Asamblea General: Ordinaria y Extraordinaria y a las sesiones del Consejo de Administración;
- Dirimir con su voto los empates en las votaciones;



- 
- Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, girar, endosar y cancelar cheques, así como suscribir las demás obligaciones que comprometen los intereses de la cooperativa;
  - Presidir todos los actos oficiales de la Institución; y,
  - Firmar la correspondencia de la cooperativa e informarse de las que lleguen a su seno para ponerlos en consideración de los diferentes organismos de la Entidad.

### **Secretarios**

Los secretarios de los Consejos y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la cooperativa.

### **Atribuciones y responsabilidades:**

- Llevar libros de Actas de la Asamblea General sea ordinaria o extraordinaria y del Consejo de Administración;
- Mantener la correspondencia al día, tanto de la recibida como de la enviada;
- Certificar con su firma y previa autorización del Presidente, los documentos de la cooperativa;
- Conservar ordenadamente y bajo su responsabilidad el archivo y biblioteca; y,
- Desempeñar otros deberes que le asignen la Asamblea General y el Consejo de Administración, de conformidad con el Estatuto y Reglamentos Internos.

---

**ANEXO 4. ENTREVISTA REALIZADA EN LA COOPERATIVA “RÍO PAUTE”**



---

**ANEXO 5. UNIDADES DE LA COOPERATIVA “RÍO PAUTE”**

