

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA
DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TEMA:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL
ÓPTIMO FUNCIONAMIENTO DE LA TERMINAL TERRESTRE
“QUINCHE J. FÉLIX” DE LA CIUDAD DE CALCETA.**

**AUTORES: JORGE EDUARDO RODRÍGUEZ ZAMBRANO
ÁNGELA MARÍA ZAMBRANO BASURTO**

TUTOR: ING. ÁNGEL VÉLEZ MERO

Calceta, Abril 2011

DERECHO DE AUTORÍA

Nosotros, Rodríguez Zambrano Jorge Eduardo y Zambrano Basurto Angela María, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

RODRIGUEZ ZAMBRANO JORGE EDUARDO

ZAMBRANO BASURTO ANGELA MARÍA

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Ángel Vélez Mero certifica haber tutorado la tesis titulada **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL ÓPTIMO FUNCIONAMIENTO DE LA TERMINAL TERRESTRE “QUINCHE J. FÉLIX “DE LA CIUDAD DE CALCETA”**, que ha sido desarrollada por Rodríguez Zambrano Jorge Eduardo y Zambrano Basurto Angela María, previa a la obtención del título de Ingeniero en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López .

ING. ÁNGEL VÉLEZ MERO

TUTOR DE TESIS

APROBACIÓN

Los suscritos, miembros del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** la tesis titulada, “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL ÓPTIMO FUNCIONAMIENTO DE LA TERMINAL TERRESTRE “QUINCHE J. FÉLIX “DE LA CIUDAD DE CALCETA”**”, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Rodríguez Zambrano Jorge Eduardo y Zambrano Basurto Angela María, previa a la obtención del título Ingeniero en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López

Lcdo. José Luis García

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lcda. Maricela González Bravo

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Alexander Wladimir Palacios Zurita

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Debemos dar gracias a los hombres y mujeres que nos hacen felices, ellos son los encantadores jardineros que hacen florecer a nuestro espíritu.

Es por eso que deseo agradecer en primer lugar a Dios por cuidarme,, guiarme y permitirme alcanzar esta meta.

Mi eterna e inmensa gratitud a mi compañera y amiga Ángela Zambrano, por todo el empuje, empeño y dedicación que le puso a la elaboración de este trabajo de investigación, y en especial por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis padres y mi familia por que ellos han sido el pilar fundamental para concluir con éxito esta etapa de mi vida y poder alcanzar los objetivos trazados.

AGRADECIMIENTO

Un trabajo de investigación es el fruto del reconocimiento y apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales.

Deseo expresar mi agradecimiento a mi compañero Jorge Rodríguez, por la dedicación, apoyo moral y humano que me brinda, que han sido necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y de ésta profesión.

A mis padres y mis hermanos porque ellos han sido quienes han impulsado a que yo siga con mi carrera profesional.

Gracias a mi esposo por su paciencia y comprensión por apoyarme siempre en las decisiones de mi vida, en especial esta que fue la de terminar mis estudios.

A mi suegra ya que ella ha sido la persona que ha estado conmigo incondicionalmente.

DEDICATORIA

El momento en que el ser humano culmina una meta, es cuando se detiene a hacer un recuento de todas las ayudas recibidas, de las voces de aliento, de las expresiones de amor y comprensión.

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar con mis estudios.

A mis padres Leonor y Edison por estar ahí cuando más los necesité, por brindarme su comprensión y ayuda, por haberme dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios.

A mi esposo por estar a mi lado y la constante cooperación, enseñándome a encarar las adversidades y a no desfallecer en el intento.

A mi hijo Sahid porque él es la luz de mi camino, por quien todos los días trato de superarme y salir adelante.

A mi querida Teresita, mi suegra ya que ella con sus sabios consejos supo darme fortaleza para llegar a esta meta.

Angela Zambrano.

DEDICATORIA

Uno recuerdo con cariño los momentos brillantes y aquellas personas que nos apoyaron y tocaron nuestros sentimientos humanos y nos alentaron para concluir con éxito cada una de las metas propuestas.

Quiero dedicar esta investigación a las cuatro personas más importantes de mi vida:

A Johanna, mi esposa, que con su paciencia y dedicación me enseñó que podemos lograr todo lo que nos proponemos.

María Eduarda, Domenica y Jorge Eduardo, mis hijos, que este esfuerzo le sirva de inspiración y de ejemplo, para que puedan cumplir con todo lo que se proponen y deseen alcanzar.

Además quiero agradecer a mis padres y hermanos por su apoyo y soporte en todos los momentos que los necesitaba.

Jorge Rodríguez.

CONTENIDO

CARATULA	i
DERECHO DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
DEDICATORIAS.....	vii
CONTENIDOS.....	ix
CONTENIDO DE LA TABLA Y GRAFICO	xii
RESUMEN.....	xiii
SUMMARY	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	2
ANTECEDENTES	2
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4 HIPÓTESIS.....	6
CAPITULO II.....	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1.TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX DE LA CIUDAD DE CALCETA.....	7
2.1.1.GENERALIDADES	7
2.1.2. CREACIÓN DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FELIX DE LA CIUDAD DE CALCETA.....	8
2.1.3. ADMINISTRACIÓN DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX DE LA CIUDAD DE CALCETA.....	8
2.1.4. CONTROL DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX DE LA CIUDAD DE CALCETA.....	9
2.2. LA ADMINISTRACIÓN.....	10
2.2.1. PROCESOS ADMINISTRATIVOS	10
2.2.1.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	11
2.3. DEFINICIÓN DEL MANUAL.....	16
2.3.1.IMPORTANCIA.....	16

2.3.2. VENTAJAS.....	17
2.3.3. OBJETIVOS.....	17
2.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	18
2.4.1. EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN	19
2.4.2. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL.....	20
2.4.3. UTILIDAD.....	20
2.4.4. VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	21
2.4.5. APLICACIÓN DE LOS MANUALES.....	21
2.4.6. CONFORMACIÓN DEL MANUAL.....	22
2.4.7. OTROS TIPOS DE MANUALES	22
2.5. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS.....	23
2.5.1. IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	24
2.6. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR LOS PROCEDIMIENTOS	24
2.6.1. RECOPIACIÓN DE DATOS.....	25
2.7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	26
2.7.1. CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MANUALES.....	28
2.8. ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES	28
2.9. DISEÑO DEL PROYECTO	30
CAPÍTULO III.....	33
DESARROLLO METODOLÓGICO.....	33
3.1. UBICACIÓN.....	33
3.2. ENFOQUE	33
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.3.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	33
3.3.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	33
3.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS	34
3.4.1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.4.2. TÉCNICAS.....	34
3.5. VARIABLES DE ESTUDIO	35
3.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	35
3.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE	35
3.5.3. OPERACIONALIZACIÓN Y /O DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN..	35
CAPITULO IV	37
RESULTADO Y DISCUSIÓN	37
4.1. ENTREVISTAS.....	37

4.1.2. ENTREVISTA A LOS FUNCIONARIOS DE LA TERMINAL TERRESTRE.....	38
4.1.3. ENTREVISTA A LOS GERENTES DE LAS COOPERATIVAS	40
4.2. ENCUESTAS	42
4.2.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LA POBLACIÓN	42
4.2.2. RESULTADOS DE ENCUESTA A LOS TRANSPORTISTA.....	47
4.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	52
4.3.1. INTRODUCCIÓN	53
4.3.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	54
4.3.3. DISEÑO DEL MANUAL.. ..	55
4.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN	61
4.5. SOCIABILIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	79
CAPITULO V.	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1. CONCLUSIONES	80
5.2. RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS.....	86

CONTENIDO DE TABLAS

TABLA 04.01. ACEPTACIÓN DE MINI TERMINALES	42
TABLA 04.02. FUNCIONABILIDAD DE MINI TERMINALES.....	43
TABLA 04.03. ABANDONO DE LA TERMINAL TERRESTRE	44
TABLA 04.04. REACTIVACIÓN DE LA TERMINAL TERRESTRE	45
TABLA 04.05. NORMAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.....	46
TABLA 04.06. BENEFICIO PARA LAS COOPERATIVAS	47
TABLA 04.07. NORMAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS COOPERATIVAS	48
TABLA 04.08. DEBERIA SER REACTIVADA LA TERMINAL TERRESTRE	49
TABLA 04.09. CALIFICACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO	50
TABLA 04.10. LABOR DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	51

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 04.01. ACEPTACIÓN DE MINI TERMINALES	42
Gráfico 04.02. FUNCIONABILIDAD DE MINI TERMINALES	43
Gráfico 04.03. ABANDONO DE LA TERMINAL TERRESTRE.....	44
Gráfico 04.04. REACTIVACIÓN DE LA TERMINAL TERRESTRE	45
Gráfico 04.05. NORMAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.....	46
Gráfico 04.06. BENEFICIO PARA LAS COOPERATIVAS	47
Gráfico 04.07. NORMAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS COOPERATIVAS.....	48
Gráfico 04.08. DEBERIA SER REACTIVADA LA TERMINAL TERRESTRE.....	49
Gráfico 04.09. CALIFICACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	50
Gráfico 04.10. LABORA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	51

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Terminal Terrestre ubicada en la ciudad de Calceta, durante un período de seis meses. El propósito de ésta consistió en el diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos para el óptimo funcionamiento de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix, para ello fue necesario la determinación de los procesos actuales del sistema administrativo de la institución, se estableció el nivel de satisfacción y preferencia de la población, se elaboró los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento óptimo de la institución, y finalmente se socializó el manual a los funcionarios. La investigación se justificó por cuanto la entidad carecía de una herramienta que les permitiera conocer en base a un documento la estructura de los procesos administrativos. En el trabajo investigativo se utilizaron métodos de investigación científica, como el de campo que permitió observar y detectar cómo se llevan los procesos administrativos, la investigación bibliográfica y el método histórico que permitió conocer la evolución administrativa de la institución. Concluyendo que existían procesos los cuales se cumplen por la necesidad de la institución, aunque no se encuentre dentro de una normativa, y se elaboró un manual de procedimientos con un diseño de fácil utilización y comprensión, que brinde el conocimiento de las funciones que los empleados de la institución deben desarrollar, finalmente se determinó la sociabilización de éste manual a funcionarios y empleados de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix.

SUMARY

The present investigation carried out at the bus terminal located in the city of Calcutta, for a period of six months. The purpose for this investigation consisted on the designing of a manual of procedure for office workers which would provide them the best knowledge on how the Terminal Terrestre Quinche J. Félix should function. therefore, it was necessary to determine the current procedure of the administrative system of the institution. The level of satisfaction and preference of the population was agreed on. the necessary administrative procedures were designed to provide the highest quality of service on how the institution should function. Finally the manual was given to the officials to review and it was accepted since the institution lacked a tool which allowed them to use based on a document structured for the administrative procedures. In the investigative work, scientific methods were applied, such as, field work which allowed the observation and the detection on how the administrative procedure are applied along with the bibliographical investigation and the historical method that allowed us the knowledge to get to know the administrative evolution of the institution. In addition there were existing procedures which functioned for the necessity of the institution although they were not within the norms. So, a manual of procedures was created with an easy method of design to use and understand, which offers the knowledge of the methods that the employees of the institution should develop. Finally it was determined that this manual should be provided to officials and employees of the terminal Terrestre Quinche J. Félix.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene la finalidad de crear un Manual de procedimientos administrativos, para la Terminal Terrestre Quinche J. Félix de la ciudad de Calceta, la cual carece de normas que ayuden a establecer con exactitud las funciones, responsabilidades y pertinencias del personal de acuerdo al cargo que desempeñan. La falta de un manual crea limitación en las responsabilidades de cada uno de los funcionarios y no permite que estos se desenvuelvan en forma eficiente.

Las necesidades actuales que tienen las instituciones públicas, obliga a que se establezcan normas que les ayuden a funcionar con eficiencia administrativa, estas pueden ejecutarse con la creación de un manual de procedimientos que sirva como herramienta básica que les permita conocer a los funcionarios y servidores el desarrollo de sus actividades diarias.

Se aplican instrumentos y técnicas como la entrevista a los funcionarios de la entidad y gerentes de las diferentes cooperativas de transporte, además se utiliza la encuesta, la que fue aplicada a la población y a los choferes, técnica que es de gran utilidad en el momento de cumplir con los objetivos propuestos.

En la investigación que se realiza en la Terminal Terrestre Quinche J. Félix se puede encontrar que la falta de normas administrativa, es un factor determinante para que esta entidad no se desarrolle de forma óptima y que los funcionarios no cumplan con las labores administrativa eficaz y eficientemente.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las terminales terrestres a nivel mundial son lugares apropiados para el destino de embarques y desembarques de pasajeros, así mismo para la llegada y salida de buses de transportación pública siendo considerados como un método de desarrollo económico y social para la ciudad en la que se encuentra, además de ordenar el transporte de pasajeros.

En nuestro país uno de los terminales terrestres más conocido es el de la ciudad de Guayaquil que ha tenido un antes y un después en sus administraciones. Este fue inaugurado en la década de los ochenta, administrado por la Comisión de Tránsito del Guayas suscitándose problemas en la administración que dieron como resultado que la terminal se vuelva un lugar inseguro, desordenado y no apto para la transportación, que proporcionó un pésimo servicio a los pasajeros.

En la actualidad ésta institución es una de las más modernas de la región brindando un servicio de alta calidad obteniendo una organización en la parte administrativa basada en manuales de procedimientos administrativos que reglamenta cada una de las prestaciones, ofreciendo eficacia y eficiencia a la población.

En la ciudad de Calceta la terminal terrestre “Quinche J. Félix” carece de los servicios administrativos necesarios para satisfacer las necesidades de los usuarios de la transportación urbana, intercantonal e interprovincial. Las oficinas de las diferentes operadoras de la transportación están cerradas por lo que la terminal terrestre se ha vuelto una entidad que se la usa para otras actividades y

no para lo que fue creada. La falta del funcionamiento de esta institución causa problemas como la creación de mini terminales, provocando caos vehicular y peatonal que no permiten el desarrollo de la urbe.

En la administración de la Terminal Terrestre no existen manuales de procesos y procedimientos, lo que presenta seguramente desventajas para la Institución, creando confusión y no delimitación de responsabilidades, enfrentándose a problemas como el abuso de autoridad e irresponsabilidad de los trabajadores. No hay un control eficaz de las actividades permitiendo que no se supervise de manera ágil los procesos y procedimientos que se lleven a cabo en la entidad.

El no tener normas establecidas crea incompetencia del personal ya que el manual de procedimientos facilita la toma de decisiones en el momento de presentarse un problema, porque detalla uno a uno los pasos que se realizan, simplificando el proceso de búsqueda de lo que causa el problema.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El diseño de un manual de procedimientos mejorará el desempeño de las actividades administrativas de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Los manuales de procedimientos administrativos permiten a las empresas u organizaciones a desarrollar funciones del proceso administrativo, para planificar y dirigir de manera eficaz todas las actividades designadas.

Se hace necesario analizar que este manual tendrá una visión clara de los pasos a seguir para la ejecución de las actividades de manera que se pueda determinar el nivel de desempeño de la misma y toma de las decisiones pertinentes.

A través de ésta investigación se podrán lograr resultados donde no solo los investigadores obtengan práctica profesional, sino que sirva como aporte para que el personal que labora en esta entidad tenga una herramienta útil para mejorar el funcionamiento administrativo de la Terminal Terrestre y brindar un servicio de alta calidad a la ciudadanía.

Con este manual se tendrá un instrumento que ayude a la Terminal Terrestre a llevar un seguimiento de cada una de las unidades que ingresan a la ciudad y que sirva como una herramienta de apoyo administrativo, que agrupe procedimientos precisos con un objetivo común, y facilite el desarrollo de funciones administrativas.

La necesidad de que la Terminal Terrestre de Calceta deba tener un manual de procedimientos administrativo se justifica también en que esta herramienta ayudará a la administración de la terminal y que todas las operadoras de trasportes ubicadas en mini terminales dentro de la ciudad tengan el deber de trasladar todo su contingente, con esto se obtendrán beneficios, como el ordenamiento vial y urbanístico de la ciudad además de poner a funcionar la terminal terrestre como una entidad de desarrollo y que sea la puerta de entrada y salida de la ciudad.

1.3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ✦ Diseñar un manual de procedimientos administrativos para el óptimo funcionamiento de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix de la ciudad de Calceta.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- ✦ Determinar los procesos actuales del sistema administrativo de la Institución.
- ✦ Establecer el nivel de satisfacción y preferencias de la población.
- ✦ Elaborar los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento óptimo de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix.
- ✦ Socializar el manual de procedimientos a las autoridades de la Terminal Terrestre.

1.4. HIPÓTESIS

El manual de procedimientos optimizará el funcionamiento administrativo de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FELIX DE LA CIUDAD DE CALCETA.

2.1.1. GENERALIDADES.

El desarrollo sostenido de un pueblo es la organización y una planificación estratégica integral de los servicios a la ciudadanía. El 19 DE abril de 1990 el Sr, Manuel Félix López en pos del desarrollo de su ciudad natal, calceta, en calidad de diputado nacional, lanzo la propuesta de dotarla de una moderna Terminal Terrestre para el servicio intraprovincial e interprovincial, siendo su finalidad ofrecer un servicio ágil que mejorará las condiciones socio-económicas de la ciudad.

Para estos fines se creó un consejo administrativo de la terminal terrestre que estuvo dirigida por:

- Sr. Francisco Gonzales Álava, Presidente del M.I Municipalidad del Cantón Bolívar.
- Ab. Onofre Ganchozo Zambrano- Vicepresidente
- Sr. Luis Ferrin Vera-Secretario.

Siendo aprobado y firmada la concesión para la construcción de la obra la cual se inauguró el 18 de Febrero de 1981 en el gobierno del Dr. Rodrigo Borja Cevallos.

La Terminal Terrestre Quinche J. Félix cuenta con una amplia sala de espera de pasajeros, 24 oficinas, un área de parqueo de buses, andenes de ingresos de automotores de la transportación terrestre, baterías sanitarias para damas y caballeros. (Vélez, L 1996).

2.1.2. CREACION DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX DE LA CIUDAD DE CALCETA.

La terminal terrestre es el resultado de una gestión fracasada que tuvo en aquel entonces el Diputado Sr. Manuel Félix López que como tal logró la asignación de 20 millones de sucres para la construcción de una terminal terrestre en la ciudad de Chone.

La noticia vino a la ciudad de Calceta y el mencionado Diputado manifestó que ese valor corría el riesgo de perderse y ante tal situación se proyectó la construcción de la terminal terrestre para dicha ciudad. Se iniciaron varias acciones obteniendo la compra de un terreno por el valor de 3 millones de sucres y con el dinero restante se iniciaron las labores de contratación planificada de dicha construcción. (Vélez, L 1996).

2.1.3. ADMINISTRACION DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX DE LA CIUDAD DE CALCETA.

Su administración depende de los municipios en coordinación con la jefatura de tránsito de cada jurisdicción, el control está a cargo de la policía en acciones conjuntas con la dirección de tránsito la cual está facultada para aprobar el funcionamiento de las terminales privadas, para la correcta administración de las terminales terrestre se deberá crear el consejo de administración que deberá estar integrado de la siguiente manera:

- El alcalde o su delegado que la presidirá.
- Por el comisario municipal de cada ciudad o su delegado.
- Un delegado del consejo provincial de tránsito.
- Por un representante de las empresas concesionarias de transporte.

El consejo administrativo será el organismo encargado de formular y aplicar las normas para su buen funcionamiento mediante reglamentos innumerables que serán aprobadas por la M.I Municipalidad.

La administración de la terminal terrestre en forma ordinaria estará a cargo de la municipalidad a través de un jefe administrador que será nombrado por el municipio, sus atribuciones y obligaciones estarán establecidas en un reglamento.

Este consejo coordinará todas las acciones pendientes, mantener el correcto funcionamiento de las oficinas, venta de boletos, recepción de pasajeros, cargas y encomiendas, todo lo relativo a transportación, la administración de los servicios e instalaciones y coordinará la labor del personal que labora en la terminal terrestre y de la policía nacional impartiendo las disposiciones pertinentes para su normal desenvolvimiento. (R.O. 1990).

2.1.4. CONTROL DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX DE LA CIUDAD DE CALCETA.

El control de la Terminal Terrestre corresponde por ley a la Policía Nacional que vigilará el movimiento operacional de las empresas concesionarias así como las horas de salida y llegada de los vehículos de acuerdo a la frecuencia de cada entidad de transporte que los organismos hayan cedido. Entre sus funciones constan las siguientes:

- Llevar ordenada y documentadamente las listas de los pasajeros las mismas que deben ser selladas y rubricadas.
- Controlar el parqueamiento ordenado de las cooperativas de transportes.

Para estos fines de control policial, la Municipalidad concederá un local suficientemente funcional a la Policía Nacional en forma gratuita.

La municipalidad contará también con suficiente personal de policías municipales para el control del edificio y sus instalaciones. (R.O. 1990).

2.2. LA ADMINISTRACIÓN

Se refiere al proceso de realizar actividades y terminarlás eficientemente con y a través de otras personas. El proceso representa las funciones o actividades primarias con la que los administradores están comprometidos. (Chiavenato, I .2005)

2.2.1. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

El proceso de administración se refiere a planear organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar. (Chiavenato, I .2005)

Se organiza al Proceso Administrativo de la siguiente manera.

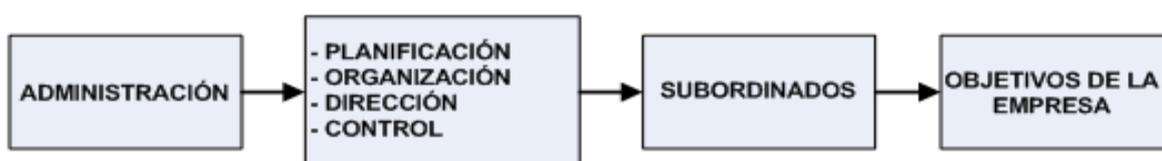


Fig. 02.01: Proceso administrativo

Por tanto cabe señalar que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. (Chiavenato, I .2005)

2.2.1.1. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- PLANEACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Según Robbins J. 1996, comprende la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Establece el esfuerzo coordinado, proporciona la orientación a los administradores y a los no administradores por igual. Cuando todos los que están involucrados sepan hacia dónde se dirige la organización y qué es lo que deben aportar para lograr el objetivo, entonces pueden empezar a coordinar sus actividades.

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.

La planeación es aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos.

Según Terry George (2004) la planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si los gerentes no se les permiten cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

- ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La organización agrupa y ordena actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Se reconoce la necesidad de lograr que las personas acepten invertir todo su talento en la organización con un nivel de participación e implicación mucho mayor.(UTM).

Según Chiavenato, I .2005, para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos deberá de incorporar:

- Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.
- Una idea clara de los principales deberes o actividades.
- Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Define a la organización como:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos.
3. La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla y
4. La obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical (por ejemplo oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional.

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa, la gente, las tareas y los materiales, para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano para lograr los objetivos de la empresa. La función de la organización de un número de actividades relacionadas, como las siguientes:

- Definición de tareas.
- Selección y colocación de los empleados.
- Definir autoridad y responsabilidad.
- Determinar relaciones de autoridad- responsabilidades, etc.
- **DIRECCION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación la comunicación y coordinación de esfuerzos: la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Drovelta, S (1994)

- **ELEMENTOS DE DIRECCIÓN**

Personas tienen diferentes roles

No existen personas promedio

Dignidad personal (p/logro objetivo)

Totalidad de las personas

- PRINCIPIOS DE DIRECCION

Coordinación de intereses: el logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

Impersonalidad del mando: la autoridad es una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Resolución de conflictos: debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

Aprovechamiento de conflictos: debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Todo conflicto como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, para que así como la fricción pueda ser aprovechada. Mary Parker Follet (1992).

- CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presentan, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en establecimiento estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas:

Asegura la eficacia de su operación y control estableciendo métodos y criterios definidos en los procesos.

- ◆ Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta.

- ◆ Reunir y retroalimentar información acerca del desempeño de forma de poder comparar resultados.
- ◆ Relación con planificación.
- ◆ Función de todos los niveles que ejecuten planes.

El control es la cuarta y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en la empresa. Se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño, o de resultados reales e informes especiales.

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos, y sociales. Muchos sistemas se controlan a si mismo mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios.

- ELEMENTOS DE CONTROL

Establecimiento de estándares: es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base a lo cual se efectuará el control.

Medición de resultados: la acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

Corrección: la utilidad correcta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

Retroalimentación: el establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control. (Tejena, B. 1996)

2.3. DEFINICION DE MANUAL

Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las actividades. (Américo, A. s.f.)

Los Manuales señalan los procedimientos a seguir para lograr el trabajo de todo el personal que labora en la empresa sea esta pública o privada que desempeñan responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer un método estándar para ejecutar el trabajo.

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y de las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de las actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que a de realizarlas. (Gómez, G 1994)

También se define a un manual como documentos sistemáticos que describen la estructura de la organización, incluyendo las pautas para su diseño, además estos contienen objetivos, procedimientos, políticas y demás elementos que sean necesario normar; cuyo fin es lograr el cumplimiento de las funciones, actividades y objetivos administrativos. Drovelta, S. y Granagnini, H (1994).

2.3.1. IMPORTANCIA

Un manual es importante porque permite mantener informado al personal de una entidad, además de presentar la estructura de la organización, políticas y procedimientos en forma de libro permanente, que está sujeto a cambios de acuerdo a los cambios que se den en la empresa, además un manual proporciona

un sistema de referencia que permite poseer información para planificar de acuerdo a las mismas reglas, mostrando a los empleados como encaja su puesto en la entidad y remarcando la forma como este contribuye al logro de los objetivos y a las buenas relaciones con los demás.

2.3.2. VENTAJAS

- Son guías del trabajo a ejecutar.
- Permiten coordinar las actividades.
- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- Aseguran que todos comprendan el plan general y sus papeles pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sirve de guía para el entrenamiento del recurso humano.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás en la organización.

2.3.3. OBJETIVOS

En calidad de instrumentos administrativos los manuales tienen por objetivo:

Recompilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos administrativos que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y a los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.

Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria además de determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles que deben hacer y cómo deben de hacerlo, también tienen como objetivo ayudar a la coordinación del trabajo para evitar duplicidad de funciones como también construir una base, procedimientos y métodos. (Biegler, J. 1980)

2.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Un manual de procedimientos administrativos es un documento formativo de la gestión administrativa que tiene como finalidad delimitar procedimientos específicos para cada tarea, dentro del cumplimiento de las diferentes funciones e instancia que conforman la entidad y generalmente va acompañado de un reglamento que tiene como objetivo normar las tareas.

Estos manuales también son llamados de operación, de prácticas, estándar, de instrucciones sobre el trabajo, de rutinas de trabajo y métodos de trabajo. (León, C. 2004).

El manual de procedimientos incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, así como también la enunciación de normas de funcionamiento básicas a las cuales deberán ajustarse los miembros de la misma. (Américo, S. 1994)

Con este tipo de manual se facilita la realización de las operaciones de un departamento o sección y cuyo propósito general es contribuir con la administración en el logro de los objetivos que desea alcanzar la entidad.

Es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Es también el resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar. (Ayala, E. 1994.)

El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse (Acuña, R .1982)

Existen tres definiciones claves dentro de este tema:

1. **Manual:** un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada de las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad.
2. **Proceso:** es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad.
3. **Procedimiento:** es la gestión del proceso, como cuando se habla de administración y gestión administrativa, la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios. (Gómez, F. 1993).

2.4.1. EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave, de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

2.4.2. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos. Gómez, G. (1994)

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización. (UNC).

2.4.3. UTILIDAD

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas y ubicación, requerimientos y puestos responsables de ejecución. Auxilian en la inducción del puesto, el adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto, sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

Contienen normas o indicaciones referidas exclusivamente ha determinado tipo de actividades u oficios, busca orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplan iguales funciones. Gómez, C (1997)

2.4.4. VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para Lardent, E, (1990) las ventajas del manual de procedimientos son:

- ✓ Permite conocer las operaciones que se realizan dentro de la organización.
- ✓ Establecer nuevas y mejores políticas y normas en orden a mejorar el funcionamiento.
- ✓ No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- ✓ Permite normalizar la ejecución de tareas estándar y facilita la toma de decisiones programadas.
- ✓ Incrementa la motivación del empleado, ya que permite la detección de los objetivos de la organización mediante el aporte de sus tareas.
- ✓ Facilita el control de gestión y la detección de deficiencias en los procedimientos administrativos.
- ✓ Logra y mantiene un sólido plan de organización

2.4.5. APLICACIÓN DE LOS MANUALES

Para González H (1999) la aplicación del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procesos.

- El establecimiento de objetivos.
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.

- La aplicación de un sistema de meritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

2.4.6. CONFORMACION DE UN MANUAL.

- A)** Identificación
- B)** Índice o contenido
- C)** Prólogo y/o introducción
- D)** Objetivos de los procedimientos
- E)** Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos
- F)** Responsables
- G)** Políticas o normas de operación
- H)** Procedimiento (descripción de las operaciones).
- I)** Formulario de impresos.
- J)** Diagramas de flujo.
- K)** Glosario de términos.

2.4.7. OTROS TIPOS DE MANUALES.

a) MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización, es una herramienta que autorizada por la superioridad, se constituye en una guía, en un instrumento útil para la administración, por cuanto contienen en forma ordenada y explícita las responsabilidades de cada cargo, sus funciones y la conexión apropiada entre todos los puestos y unidades de organización. (Ayala, E. 1994).

b) MANUAL DE POLÍTICAS.

El manual de políticas consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos.

c) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y NORMAS.

El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos, las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución.

(Gómez, C. 1997).

d) MANUAL DE PROPÓSITO MÚLTIPLE.

El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

2.5. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos. (Camacho P, y Nory, M.2008).

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

¿Dónde se inicia?

¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

2.5.1. IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero". Gómez F(1993).

Los procedimientos representan para la empresa la forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización". Biegler, J. (1980).

Permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

2.6. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

La elaboración del Manual de Procedimientos, representa una ardua labor y sobre todo muy minuciosa, al desmembrar de manera detallada la función de la unidad

administrativa y plasmarla en un medio escrito, lo cual implica diseñar una metodología mínima que nos ayude a su elaboración en el menor tiempo posible. En este orden, el manual deberá de estar conformado por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de las unidades o entidades de la empresa.

2.6.1. RECOPIACIÓN DE DATOS

Con esta función de recopilación de datos se comparten conocimientos, se difunden y preservan prácticas de la organización, otorga consistencia en las acciones implementadas, permitiendo de esta forma conocer el funcionamiento de la unidad de trabajo, permite conocer su operación con fines de evaluación, control, supervisión, dirección, administración, ejecución y organización, de igual forma es de gran contribución para el análisis de los procedimientos para su mejora, ayuda a identificar responsabilidades, favoreciendo de esta forma la medición de los resultados, contribuye a definir los flujos eficientes de trabajo, generando así información básica para la toma de decisiones.

Las técnicas que usualmente utilizan para recabar la información necesaria son:

- **LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL:** Se encuentra referida a realizar investigación en los archivos de las diversas dependencias de la administración o departamento, ubicando e identificando los escritos que sean necesarios para la realización de las funciones de la dependencia o entidad, tales como manuales, boletines, comunicaciones formales, circulares, registros, entre otros, y que obviamente contengan datos que sean de importancia.

La Investigación de Campo: Esta referida a la aplicación de las siguientes técnicas:

- Entrevista
- Cuestionarios
- Observación

Entrevistas: Es la comunicación de forma verbal entre dos o más personas, en la que uno hace la función de entrevistador y otro como entrevistado; para este fin es necesario realizar reuniones con el personal directivo del área y con el personal que opera de manera directa los procedimientos. Con los primeros niveles de entrevista deberán de hacerse con carácter normativo, tratando de obtener las estrategias y las políticas de acción, que sean de utilidad para los estudios que se practiquen. El personal operativo otorgará información sobre cómo se harán o realizarán las cosas y de ahí determinar cómo funcionan. Para efectos de las entrevistas se deberá tener bien identificado el objetivo.

Cuestionarios: Su aplicación es en los niveles directivos como en los operativos, buscan principalmente obtener un análisis del proceso, y en primer término con el análisis específico de cada actividad. Esta actividad nos permitirá contar con un respaldo de la información que sea recopilada.

La Observación: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar la información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental en todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Es la técnica más utilizada en el desarrollo de las investigaciones, por su fácil aplicación y efectividad.

2.7. ANALISIS DE LA INFORMACION

Constituye una de las partes más importantes para la elaboración de los manuales, pues precisamente aquí es donde se aclara y diseña el procedimiento, que posteriormente será plasmado en papel, esto procurando siempre asegurarse de que los datos recabados sean relevantes, precisos y sobre todo representativos.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse “a detalle”, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función.

La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registros empleados.
- Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- Las probables causas de demora.
- Los formatos o cédulas que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas se llenan y en qué área lo hacen.
- Las claves de los formatos, cédulas u otros.
- La determinación que se requiere.
- Las firmas o autorizaciones necesarias.

Estas recomendaciones permiten una visión más clara del conjunto de las actividades.

2.7.1. CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Con el propósito de estandarizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que presentan las diversas unidades administrativas de la organización.

Es necesario destacar los requisitos que debe reunir la documentación que se genere en esta materia, así como los datos necesarios para analizar los manuales de procedimientos, instrucciones y estudios de diagnósticos del procedimiento.

A través del establecimiento de estos requerimientos mínimos de información, se estará en posibilidades de emitir juicios y dictámenes que orienten a las unidades administrativas en lo referente a la instrumentación y aplicación de las medidas de mejoramiento que incrementen su eficacia y eficiencia operativa.

2.8. ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES

Una vez recopilada y registrada la información se realiza el análisis de las actividades que se efectúan dentro de un procedimiento, esto con el único

propósito de tomar en cuenta todos los elementos productivos y no productivos de algún trámite, obviamente con vista siempre a su mejoramiento en la medida de lo posible, y en su caso, recortando los tiempos y tramites a realizar conforme sea posible.

Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento:

Eliminar: La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

Combinar: Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

Cambiar: En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

Mejorar: Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor.

Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

Mantener: Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento. . Ríos, Y. (2002).

2.9. DISEÑO DEL PROYECTO

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

a) Preparación Del Proyecto

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

1. Propuesta técnica, (que debe de incluir):

- Antecedentes: recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar. Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.

2. Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.

- Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su consecución.

- Resultados: beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/ o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/ o territorial.
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los recursos de acción y asignación de recursos.
- Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

b) Encuesta

Este método implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo.

Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas. También se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos.

Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de su estructuración y forma de presentación.

c) La entrevista

Consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientada a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios. Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

Tener claro el objetivo: para cubrir este aspecto, se recomienda preparar previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar. Esta guía puede operar a manera de marco de trabajo para que, al término de la misma, se pueda verificar si se ha obtenido la información requerida. Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: esta etapa consiste en asignar responsabilidades y determinar las áreas a investigar. Concretar previamente la cita: es importante que el entrevistado esté preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

Clasificar la información que se obtenga: esta fase implica diferenciar la situación real de la relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

CAPÍTULO III

DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La investigación se llevó a efecto en la Terminal Terrestre Quinche J. Félix ubicado a 15.5 msnm, en la Ciudad de Calceta, Cantón Bolívar y la etapa de recolección de información empezó a realizarse en noviembre del 2010.

3.2. EL ENFOQUE

Un manual de procedimientos debe ser preparado como un instrumento que sirva para la organización de funciones y orientación de los integrantes de la institución.

El enfoque fue dirigido a diseñar un manual de procedimientos, para brindar a la terminal terrestre una herramienta para optimizar el funcionamiento en el área administrativa de la institución.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Permitió trabajar en el ambiente donde se desenvuelven las personas, lo cual ayudó a observar la realidad administrativa en la que se encuentra la Terminal Terrestre, para determinar los procesos a seguir.

3.3.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Permitió la búsqueda con la que se obtuvo la información sobre el tema, para tener una amplia argumentación en el informe.

3.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS

3.4.1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACION

Para llevar a efecto la ejecución de la presente investigación se utilizó el método científico, que permitió obtener conocimientos válidos mediante el manejo de instrumentos confiables como citas bibliográficas, libros, revistas de acuerdo al tema a investigar, permitiendo fundamentar el marco teórico y conocer cómo se maneja el área administrativa en la Institución. El método histórico que permitió conocer la evolución y desarrollo tanto administrativo como institucional de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix.

3.4.2. TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas en el desarrollo de ésta investigación fueron:

- Entrevista: por medio de esta técnica se pudo obtener información del personal que labora en la Terminal Terrestre Quinche J. Félix y como se desarrolla sus actividades administrativas en la Institución, también se entrevistó a los representantes de las diferentes cooperativas de transporte para conocer su opinión respecto a la funcionalidad del área administrativa de la institución.
- Encuesta: permitió obtener datos de la población, acerca de la importancia del funcionamiento de la institución.
- Técnica Estadística Inferencial y Descriptiva: para obtener los resultados de las personas a las que se encuestó, fue necesario aplicar la siguiente fórmula para conocer el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{(e^2(N-1)) + Z^2 p \cdot q}$$

En donde:

n = Muestra 323 personas

p = Probabilidad de un hecho que sea factible(0.7)

q = Probabilidad de un hecho que no sea factible(0.3)

e = Factor de error permitido(0,05)

Z = probabilidad de hecho factible con un intervalo de confianza del 95% (1,96)

N = Población : 14295

3.5. VARIABLES DE ESTUDIO

3.5.1 VARIABLES INDEPENDIENTES

Manual de procedimientos administrativos.

3.5.2 VARIABLES DEPENDIENTES

Las variables dependientes del “Manual de Procedimientos Administrativos” fueron las siguientes:

- Estructura de normas administrativas.
- Socialización de las normas administrativas.

3.5.3 LA OPERACIONALIZACIÓN Y/O DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el diseño de un Manual de procedimientos administrativos se aplicó una entrevista a los funcionarios y empleados, además de una encuesta a la población donde se tomará en cuenta el índice de oferta y demanda del requerimiento del funcionamiento de la terminal terrestre.

• PRIMERA ETAPA

Para determinar los procesos administrativos de la Terminal Terrestre, los autores se trasladaron a ésta Institución para realizar entrevistas al personal que labora en dicha entidad. (Ver anexo 1)

Además se realizó una entrevista al Alcalde de la Ciudad de Calceta, para conocer la opinión acerca de la actual administración de la Terminal Terrestre. Se entrevistó a los gerentes de las distintas cooperativas de transportes, para conocer su punto de vista acerca del funcionamiento administrativo de la Institución. (Ver anexo 2)

- **SEGUNDA ETAPA**

En esta etapa se utilizó la técnica de la encuesta, dirigida a la población del cantón, a los transportistas de las diferentes cooperativas de transporte de pasajeros, a los taxistas federados e informales, para establecer el nivel de satisfacción y preferencias acerca del funcionamiento administrativo de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix de la Ciudad de Calceta.(ver anexo 3,4).

- **TERCERA ETAPA**

Toda la información recopilada, permitió a los autores elaborar un manual de procedimientos administrativos, necesario para el funcionamiento óptimo de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix, y que sirva como una estructura adecuada para las necesidades administrativas de la Entidad.

- **CUARTA ETAPA**

En ésta etapa se procedió a socializar el manual de procedimientos administrativos diseñado por los autores, al personal administrativo de la Terminal Terrestre.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ENTREVISTAS

Para la obtención de los resultados de la investigación, se realizó una entrevista a los administradores de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix, con los que se determinó los procesos actuales en el área administrativa de la Institución.

Se comprobó que la institución cuenta con varios procesos, los cuales no se encuentran plasmados en una normativa que los regule y que permita a los funcionarios conocer sus tareas y responsabilidades dentro de la entidad.

Dentro de estos procesos se determinó que la Terminal Terrestre lleva un control de la entrada y salida de las unidades de transportes.

También los pagos de las frecuencias por el uso de las instalaciones de la institución lo cual se lo realiza cuando el representante de la unidad adquiere su especie valorada en la administración.

El dinero que se recaudó por conceptos de pagos de frecuencias, y arriendos de locales, pasa desde la administración de la institución a la Tesorería Municipal.

También los funcionarios manifestaron que es necesaria la creación de un Manual de Procedimientos Administrativos, que establezcan políticas y normas que regule el funcionamiento interno de la institución y permita conocer en forma detallada las actividades de cada puesto, y así tener una guía para orientar y uniformar la actuación de cada uno de los empleados.

4.1.2. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX DE LA CIUDAD DE CALCETA.

1. ¿Le gustaría que hicieran cambios en las políticas administrativas de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix? Enliste.

Los funcionarios de la institución, encabezado por el Sr. Alcalde, manifestaron estar de acuerdo con el cambio en las políticas administrativas de la institución dando a conocer algunas de éstas:

- Dotar de más personal para brindar mayor servicio y mejor servicio a los usuarios y transportistas.
- Control de ingresos y egresos de las unidades de transportes y de los pagos de las frecuencias por el uso de las instalaciones de la institución.
- Creación de normas administrativas que delimiten las responsabilidades del personal.

2. ¿Están definidos los procedimientos administrativos para brindar un óptimo servicio a los usuarios y las cooperativas de transportes? ¿Por qué?

Las personas entrevistadas manifestaron que aunque se tiene ciertas normas administrativas, debería de haber un cambio ya que estos procedimientos no se encuentran actualizados.

3. ¿Considera Usted que la operacionalización de los mini terminales privados afectan en la administración de la Terminal Terrestre? Argumente.

En esta pregunta los entrevistados argumentaron que el funcionamiento de las mini terminales afecta a la administración de la institución, principalmente por la

recaudación de económica. Además de ocasionar caos vehicular y peatonal, lo cual es un obstáculo para el desarrollo de la Institución.

4. ¿Cuál es el proceso que se sigue en la recaudación de los recursos económicos que ingresan a la Terminal Terrestre por sus actividades?

El proceso que sigue para la recaudación de los recursos económicos es el siguiente:

El municipio elabora las especies valoradas que son enviadas al área administrativa de la terminal terrestre.

Luego les corresponde a los transportistas acercarse a comprar las dichas especies.

Este ticket se entrega a la salida, en la caseta policial, y el dinero recaudado es entregado a la tesorería Municipal.

La administradora elabora un informe para hacer los ajustes de lo recaudado con las especies vendidas, que servirá como respaldo para la institución.

5. ¿Cree usted que el diseño de un manual de procedimientos va a delimitar en forma adecuada las funciones del personal administrativo de la Terminal Terrestre?

Los entrevistados en su totalidad contestaron que si se necesita un manual de procedimientos, el cual serviría para conocer la labor que cada uno de los funcionarios va a desempeñar y así cumplir a cabalidad con cada una de las funciones.

4.1.3. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE LA CIUDAD DE CALCETA

Para conocer la opinión acerca de la administración de la Terminal Terrestre, también se realizó una entrevista a los gerentes de las diferentes cooperativas de transporte, a los taxistas formales e informales.

1. ¿Detalle el servicio administrativo que brinda la Terminal Terrestre de la ciudad de Calceta?

Los gerentes de las cooperativas concordaron que en la actualidad la terminal terrestre no está brindando ningún tipo de servicio, y que el municipio no ofrece el apoyo necesario para que la institución salga adelante.

2. ¿Es óptimo el servicio que brinda la Terminal Terrestre a las Cooperativas de Transportes? ¿Por qué?

Las personas entrevistadas opinaron que funcionamiento de la terminal no es óptimo, puesto que la institución ha estado abandonada por largo tiempo sin que se tome los correctivos necesarios.

3. ¿Enliste ideas de innovación que tiene usted para mejorar el servicio de la Terminal Terrestre?

Los entrevistados respondieron que en la terminal terrestre necesita de varios servicios para mejorar su funcionamiento como:

Creación de un reglamento que regule el funcionamiento de la institución.

Automatización de ingresos y salidas de los vehículos de transporte para un mejor control y una mejor recaudación.

Modernizar las instalaciones.

4. ¿Con la creación de un manual de procedimientos considera usted que mejorará el servicio administrativo de la terminal Terrestre?

Los entrevistados mencionaron que sí, porque teniendo una normativa los funcionarios de la institución realizarán de una mejor manera el trabajo encomendado, y así mejorar el servicio de la institución.

5. ¿Considera Ud. que es necesario reactivar la Terminal Terrestre de la ciudad de Calceta?

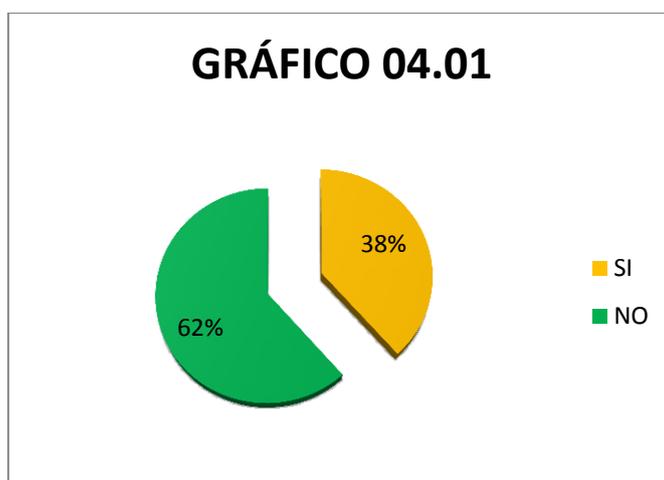
Todos los entrevistados acordaron que es necesario reactivar la Terminal Terrestre de forma urgente, y así evitar el caos que se ocasiona con el funcionamiento de las mini terminales.

4.2. ENCUESTAS

4.2.1. RESULTADO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACION DE LA CIUDAD DE CALCETA

1. ¿Esta Ud. de acuerdo con los mini terminales dentro de la ciudad?

TABLA 04.01		
RESPUESTA	Nº DE ENCUESTADOS	%
SI	124	38
NO	199	62
TOTAL	323	100%

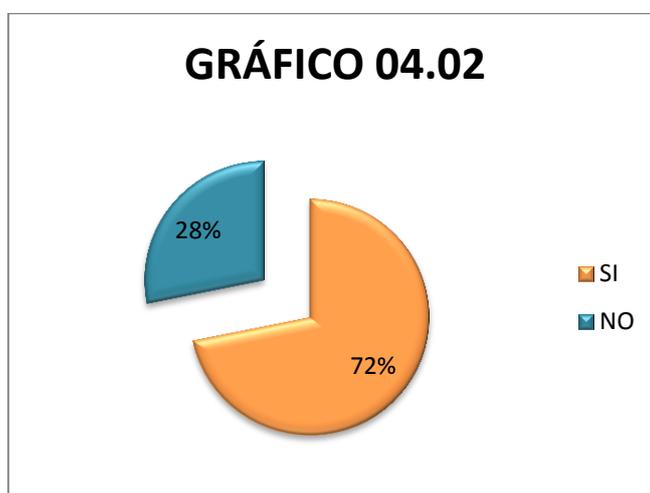


Fuente: Encuesta dirigida a la población de Calceta
Autores: Rodríguez Jorge, Zambrano Angela

En ésta pregunta 124 personas que representan el 38% de los encuestados dijo que sí estaba de acuerdo con el funcionamiento de los mini terminales, debido a que la Terminal Terrestre no se encuentra estratégicamente bien ubicada, lo cual complicaría la movilización, y en algunos casos el transporte de cargas, por lo que la ciudad no cuenta con un servicio de transportación urbana y 199 personas que representan el 62% indicó estar de acuerdo, porque esto ayudará a descongestionar el caos vehicular que existe en la Ciudad.

2. ¿Cree usted que el funcionamiento de mini terminales en el centro de la ciudad contribuye a mejorar los ingresos de los locales comerciales que están cerca a estos?

TABLA 04.02		
Respuestas	Nº de Encuestados	%
SI	232	72
NO	91	28
TOTAL	323	100%

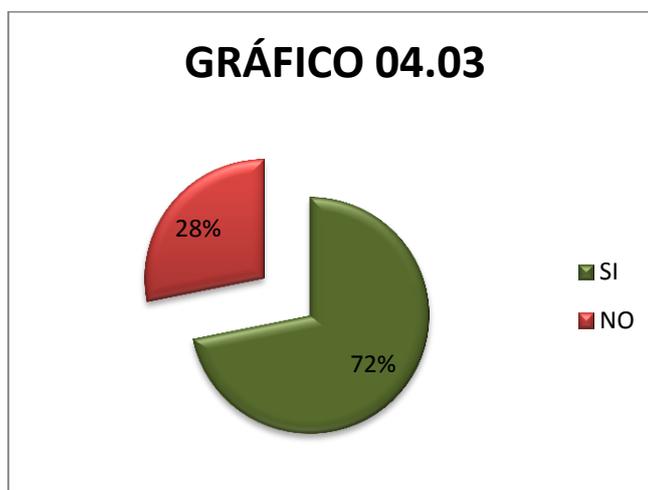


Fuente: Encuesta dirigida a la población de Calceta
Autores: Rodríguez Jorge, Zambrano Angela

Del 100% de las personas encuestadas 232 que representa un 72% cree que el funcionamiento de los mini terminales mejoran los ingresos económicos de los comerciantes que se encuentran ubicados cerca de estos, a causa de la circulación peatonal y vehicular, tomando en cuenta que también se encuestó a personas que tienen negocios en los alrededores de la terminal terrestre. El 28% que corresponde a 91 personas, respondió que no es necesario el funcionamiento de estos mini terminales debido a que hay negocios que siguen con sus mismos ingresos independientemente de los mini terminales.

3. Cree Ud. que el abandono de la terminal terrestre se ha dado por:

TABLA 04.03		
Respuestas	Nº de Encuestados	%
Negligencia de Autoridades Municipales	216	67
Mala organización de transportistas	107	33
TOTAL	323	100%

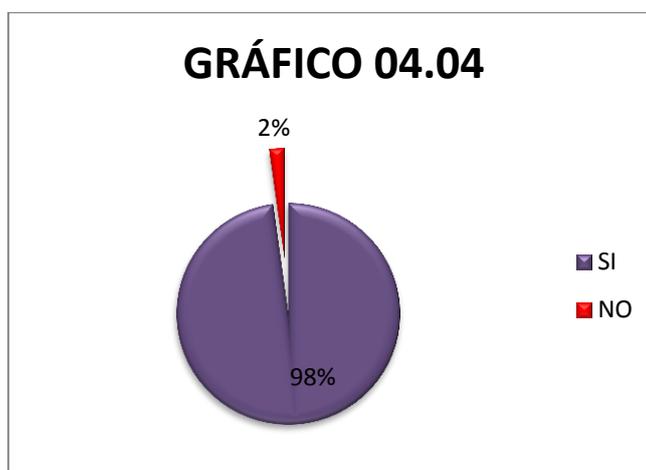


Fuente: Encuesta dirigida a la población de Calceta
Autores: Rodríguez Jorge, Zambrano Angela

En ésta pregunta que se le realizó a la población, 216 personas que equivale a un 67% respondió que el abandono de la Terminal Terrestre se debe a que las cooperativas de transportes no colaboraban para el ordenamiento de la ciudad, y que se le hacía más fácil a los transportistas llegar a una parada de bus y coger sus pasajeros. Las otras 107 personas que corresponde al 33% opinó que el abandono en que se encuentra ésta institución se debe a la negligencia de las autoridades Municipales, por no tomar correctivos, y el poco interés de crear normas administrativas que ayuden al funcionamiento óptimo de la Terminal Terrestre, y que con esto se pueda evitar el desorden vehicular y peatonal dentro de la ciudad.

4. ¿Considera Ud. que la Terminal Terrestre debería ser reactivada?

TABLA 04.04		
Respuesta	Nº de Encuestados	%
SI	316	98
NO	7	2
TOTAL	323	100%

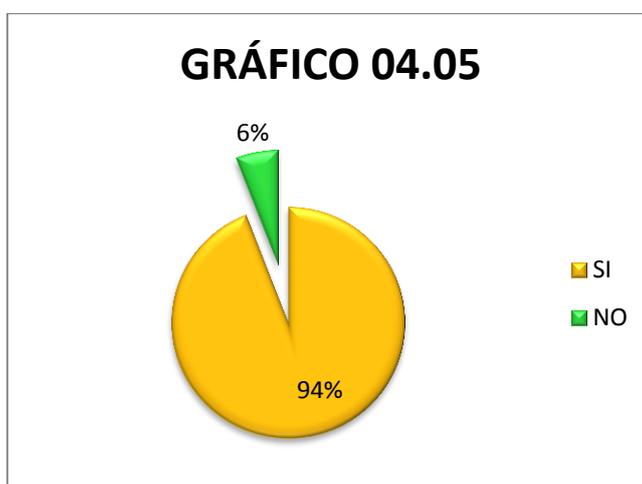


Fuente: Encuesta dirigida a la población de Calceta
Autores: Rodríguez Jorge, Zambrano Angela

De la población encuestada, casi la totalidad está de acuerdo con la reactivación de la Terminal Terrestre, manifestándose 316 personas que corresponde al 98%, puesto que si se hizo una obra como ésta para la ciudad, debería dársele un mejor funcionamiento y 7 de los encuestados que equivale al 2% no está de acuerdo con la reactivación, si no que opinaron sobre una reubicación de la Terminal.

5. ¿Considera Ud. que un diseño de normas administrativas que se apliquen en la Terminal Terrestre mejorará los servicios de la misma?

TABLA 04.05		
Respuestas	Nº de Encuestados	%
SI	304	94
NO	19	6
TOTAL	323	100%



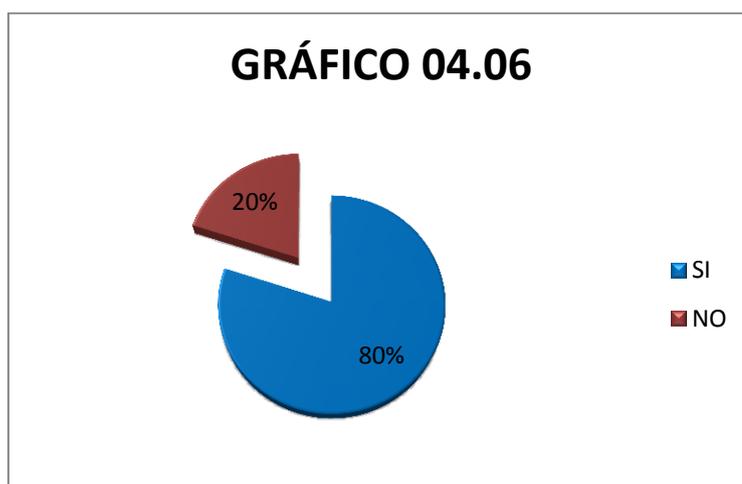
Fuente: Encuesta dirigida a la población de Calceta
Autores: Rodríguez Jorge, Zambrano Angela

De las personas encuestadas, 304 que equivale al 94%, manifestaron que la Terminal Terrestre debería estar regulada bajo un reglamento de normas administrativas para ayudar a que ésta Institución pueda funcionar en óptimas condiciones, mientras que 19 personas que corresponden a un 7% de la población encuestada cree que no es necesario un reglamento porque la Terminal Terrestre puede funcionar tal y como se encuentra en la actualidad, con tal de que brinde el servicio para la que se creó.

4.2.2. RESULTADO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRANSPORTISTAS DE LA CIUDAD DE CALCETA

1. ¿Considera Ud. que su cooperativa se beneficiaría con el adecuado funcionamiento de la Terminal Terrestre?

Respuestas	Nº de Encuestados	%
SI	76	80
NO	19	20
TOTAL	95	100%

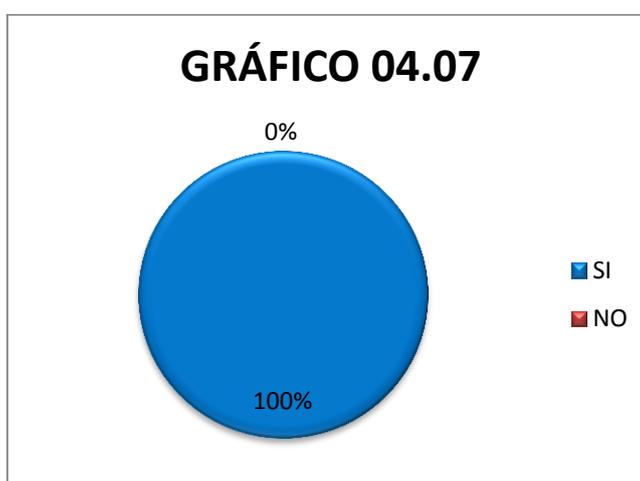


Fuente: Encuesta dirigida a la población de Calceta
Autores: Rodríguez Jorge, Zambrano Angela

Como resultado de ésta pregunta tenemos que 76 transportistas que equivalen al 80% manifestaron que su cooperativa si se beneficiaría con el funcionamiento adecuado de la terminal ya que por el ordenamiento que tiene la entidad más usuarios hacen uso de ésta, mientras que 19 transportistas que corresponde al 20% respondieron que no, debido que como estaban antes tenían mayores beneficios, especialmente económicos.

2. ¿Considera Ud. que un diseño de normas administrativas en la Terminal Terrestre mejorará los servicios de la misma?

Respuestas	Nº de Encuestados	%
SI	95	100
NO	0	0
TOTAL	95	100%

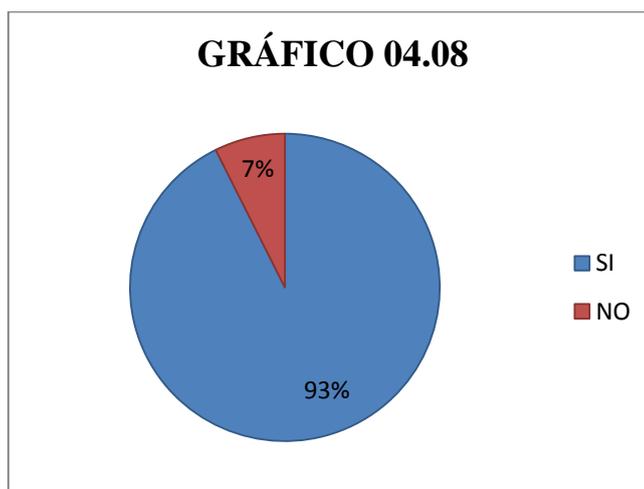


Fuente: Encuesta dirigida a la población de Calceta
Autores: Rodríguez Jorge, Zambrano Angela

Los 95 transportistas encuestados que corresponde al 100%, respondieron que la creación de normas administrativas que regule el funcionamiento, mejorará el servicio que la terminal terrestre brinda.

3. ¿Considera Ud. que la Terminal Terrestre debería ser reactivada?

TABLA 04.08		
Respuestas	Nº de Encuestados	%
SI	88	93
NO	7	7
TOTAL	95	100%

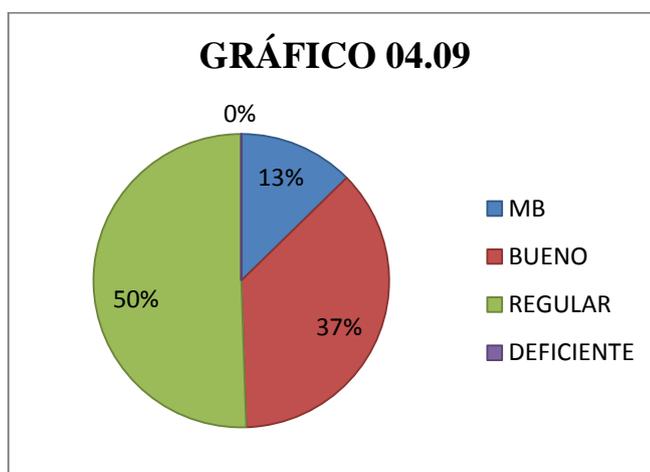


Fuente: Encuesta dirigida a la población de Calceta
Autores: Rodríguez Jorge, Zambrano Angela

En esta pregunta 88 transportistas que equivalen a un 93% del total de encuestados, consideran que la terminal terrestre si debe ser reactivada, ya que ayudaría a organizar a todas las cooperativas, y así la Institución brindaría el servicio para la cual fue creada. Mientras que 7 transportistas que representan un 7% respondieron que no está de acuerdo con la reactivación, porque no confían en la correcta administración de las autoridades.

4. Califique el funcionamiento administrativo de la Terminal Terrestre.

TABLA 04.09		
Respuestas	Nº de Encuestados	%
MB	12	13
BUENO	35	37
REGULAR	48	50
DEFICIENTE	0	0
TOTAL	95	100%

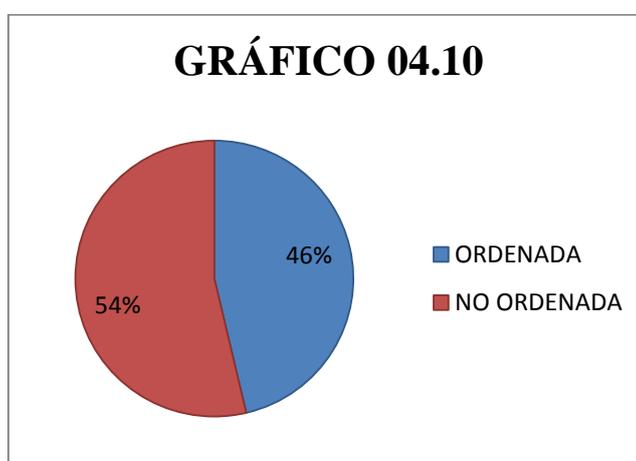


Fuente: Encuesta dirigida a la población de Calceta
Autores: Rodríguez Jorge, Zambrano Angela

En esta pregunta los encuestados calificaron el funcionamiento administrativo de la terminal terrestre en un 50% como regular debido a la falta de normas administrativas que los regule, un 37% dijo que es bueno aunque falta un poco mas comprometerse y regularse por medio de una norma. El 13% lo calificó de muy bueno aún con la falta de un manual que regule el funcionamiento administrativo y que debe seguir como se encuentra hasta ahora.

5. Considera que el personal administrativo que labora en la Terminal Terrestre lo hace de forma:

TABLA 04.10		
Respuestas	Nº de Encuestados	%
ORDENADA	44	46
NO ORDENADA	51	54
TOTAL	95	100%



Fuente: Encuesta dirigida a la población de Calceta
Autores: Rodríguez Jorge, Zambrano Angela

De los transportistas encuestados, 44 de ellos que representa un 54% manifestaron que el personal administrativo labora de forma no ordenada, esto se debe a que no cuentan con un reglamento que los ordene y delimite responsabilidades. Mientras que 51 transportistas equivalente al 46% considera que si laboran en forma ordenada aun cuando la institución no cuente con normas o un reglamento que ayude a coordinar las actividades del personal administrativo.

**4.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA EL ÓPTIMO
FUNCIONAMIENTO DE LA TERMINAL TERRESTRE
QUINCHE J. FÉLIX DE LA CIUDAD DE CALCETA.**

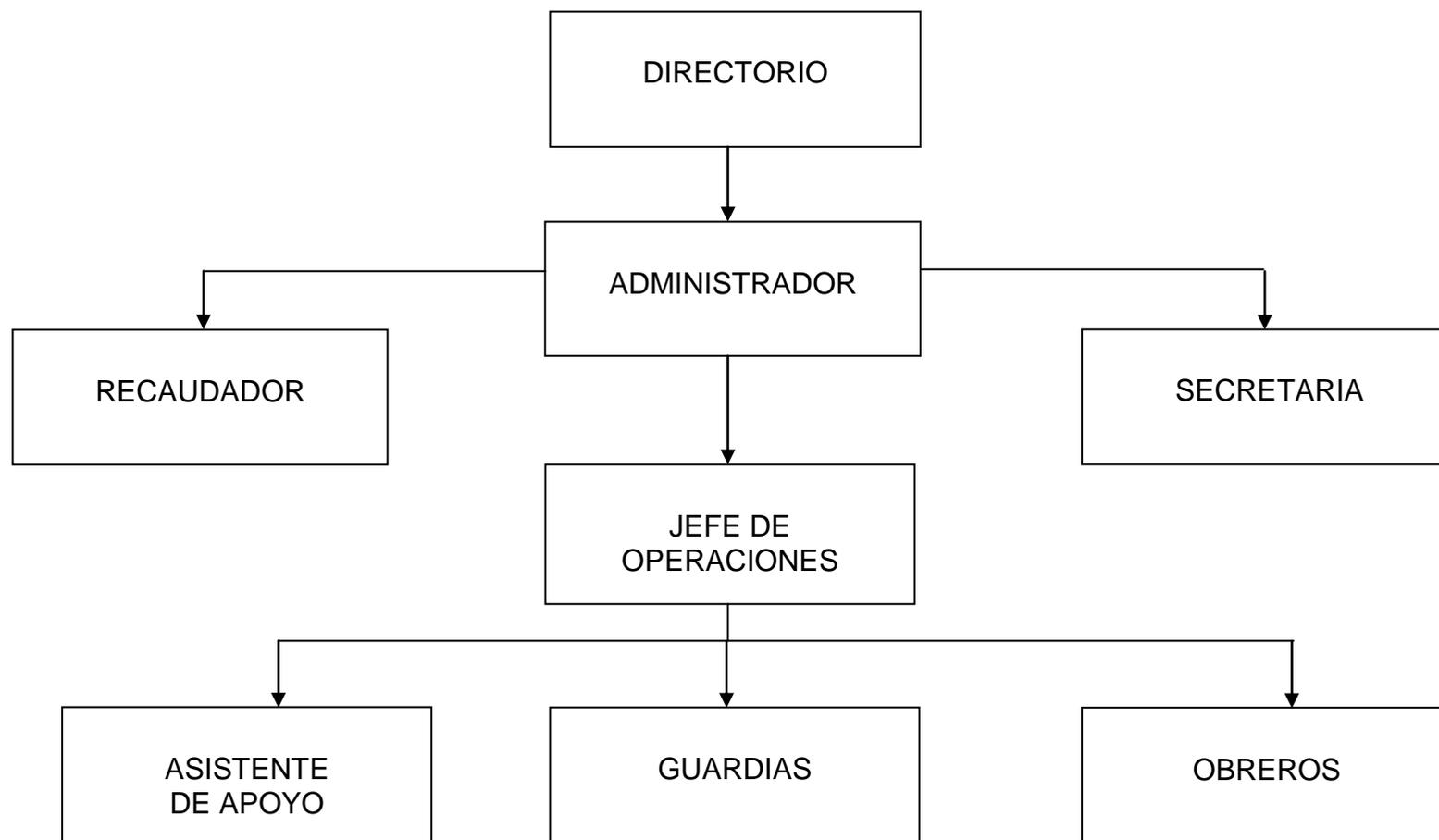
4.3.1. INTRODUCCION

Se ha desarrollado el presente manual de procedimientos con el fin de documentar y mejorar la funciones administrativas de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix, mediante la revisión de las actividades que realiza cada una de las personas que laboran en la institución, garantizando de tal modo, la preocupación constante por entregar un servicio de calidad, ágil, eficaz y eficiente.

Los procedimientos administrativos, son un instrumento básico de coordinación mediante el cual se ordena las diversas actividades del trabajo propio del recurso humano, de acuerdo a una secuencia ordenada de las funciones realizadas por las distintas personas que en él intervienen.

A su vez las políticas administrativas que norman los procedimientos, entregan lineamientos que regulan las actividades, de acuerdo a criterios y controles establecidos, facilitando el funcionamiento eficiente y transparente de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix.

4.3.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX DE LA CIUDAD DE CALCETA



4.3.3. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX		CONFIDENCIAL Y DE USO INTERNO		
VIGENCIA		VERSION		PAGINAS
2011		01		Página 69 de 23
<p>ALCANCE:</p> <p style="text-align: center;">TODAS LAS OFICINAS</p> <p>TITULO:</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p style="text-align: center;">ADMINISTRATIVOS</p>				
Elaborado por:	Jorge Rodríguez Angela Zambrano		28 02 11	
Revisado por:	Alexander Palacios	Presidente del Tribunal de Tesis	02 03 11	
	Merly Moreira	Administradora		
Aprobado por:	Directorio de la Terminal Terrestre	Directorio de la Terminal Terrestre		
	Tribunal de Tesis	Tribunal de Tesis		

INDICE

DISEÑO DEL MANUAL.....	55
INDICE	56
OBJETIVO	58
ALCANCE	58
DATOS INFORMATIVOS DE LA INSTITUCIÓN.....	58
DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	58
MISIÓN	59
VISIÓN	59
VALORES INSTITUCIONALES	59
DEFINICIONES	60
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA INSTITUCIÓN.....	61
PROCEDIMIENTOS DE DESIGNACIÓN DEL ADMINISTRADOR.....	61
OBJETIVO	61
ALCANCE	61
RESPONSABILIDAD.....	61
BASE LEGAL	62
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	62
DIAGRAMA DE FLUJO	63
PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE ESPACIOS FÍSICOS.....	64
OBJETIVO.....	64
ALCANCE	64
RESPONSABILIDAD.....	64
BASE LEGAL	64
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	65
DIAGRAMA DE FLUJO.....	66
PROCEDIMIENTO DE PAGO DE FRECUENCIAS	67

OBJETIVO.....	67
ALCANCE	67
RESPONSABILIDAD.....	67
BASE LEGAL	68
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	68
DIAGRAMA DE FLUJO	69
PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO FÍSICO	70
OBJETIVO.....	70
ALCANCE	70
RESPONSABILIDAD.....	70
BASE LEGAL	70
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	71
DIAGRAMA DE FLUJO	72
PROCEDIMIENTO DE COBROS DE MULTA.....	73
OBJETIVO.....	73
ALCANCE	73
RESPONSABILIDAD.....	73
BASE LEGAL	74
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	74
DIAGRAMA DE FLUJO	75
PROCEDIMIENTO DE FUNCIONAMIENTO.....	76
OBJETIVO.....	76
ALCANCE	76
RESPONSABILIDAD.....	76
BASE LEGAL	77
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	77
DIAGRAMA DE FLUJO	78

- **OBJETIVO**

Documentar los procedimientos que sustentan la operación de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix, con el fin de incorporar procesos administrativos y utilizarlo como herramienta que ayuden a agilizar la toma de decisiones.

- **ALCANCE**

Para todos los procesos relacionados con el área administrativa de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix.

- **DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA**

Nombre de la Institución: Terminal Terrestre Quinche J. Félix

Dirección: Calle Juan Montalvo

- **DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

La Terminal Terrestre Quinche J. Félix es el resultado de una gestión del Municipio, creada el 18 d Febrero de 1981. Cuenta con una amplia sala de espera de pasajeros, 24 oficinas, un área de parqueo de buses, andenes de ingresos de automotores de la transportación terrestre, baterías sanitarias para damas y caballeros.

Su administración depende de los municipios en coordinación con la jefatura de tránsito de cada jurisdicción, el control está a cargo de la policía en acciones conjuntas con la dirección de tránsito la cual está facultada para aprobar el funcionamiento de las terminales privadas, para la correcta administración de las terminales terrestre se deberá crear el consejo de administración.

✓ **MISIÓN**

Mejorar las condiciones vial urbano y de transporte intercantonal e interprovincial, así como prestar asistencia administrativa, técnica y de mantenimiento a las operadoras de transporte y usuarios.

✓ **VISIÓN**

La Terminal Terrestre Quinche J. Félix es una organización altamente eficiente capaz de crear procesos, proyectos compatibles con la dinámica regional y social.

✓ **VALORES INSTITUCIONALES**

- ✓ **SERVICIO:** Brindar a la ciudadanía agilidad y puntualidad.
- ✓ **CALIDAD:** Hacer siempre correctamente nuestro trabajo desde el inicio.
- ✓ **MEJORA CONTINUA:** Siempre buscar hacer mejor nuestro trabajo en bien de la colectividad.
- ✓ **LEALTAD:** Cumplir y hacer cumplir nuestra Misión, Visión y Valores Institucionales, por encima de nuestros intereses personales.

✓ **DEFINICIONES**

Directorio: El directorio es el encargado directo de las acciones administrativas, cumple con los objetivos y finalidades que tiene la institución.

Departamento de Recurso Humano: encargado de implementar el reclutamiento y selección del personal de acuerdo a las normas municipales.

Cooperativas de Transporte: Institución que cumple con el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas. Es un grupo de conductores o choferes, que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad.

Espacio Físico: Es el espacio asignado a cada una de las cooperativas de transportes destinados al funcionamiento de éstas.

Especie Valorada: Es un comprobante que se emite para el pago de las frecuencias y control de los carros de transportación que ingresan a la terminal terrestre.

4.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN

4.4.1. PROCEDIMIENTOS DE DESIGNACIÓN DEL ADMINISTRADOR DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX.

- **OBJETIVO**

Designar el administrador a través de concurso de mérito, es un procedimiento técnico y objetivo que permite cubrir el cargo vacante de acuerdo a la estructura municipal.

- **ALCANCE**

El procedimiento se aplica a toda persona que desee participar para el cargo de administrador de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix.

- **RESPONSABILIDAD**

Alcalde: disponer y dirigir la elaboración y ejecución de planes y programas relativos al desarrollo organizacional y adoptar principios de gerencia pública en el manejo del proceso administrativo.

Directorio: corresponde vigilar la ejecución de las políticas generales de la Terminal Terrestre y controlar la marcha administrativa y económica de la institución.

Departamento de Recurso Humano: desarrolla e implementa los sistemas de reclutamiento y selección del personal de acuerdo a las normas establecidas en la LOASEP. Capacitar, desarrollar y evaluar el desempeño de los funcionarios y empleados.

- **BASE LEGAL**

Ley Orgánica de Régimen Municipal, Art. 124 y 125, Ordenanza Municipal, Art. 8 publicada en el Registro Oficial N° 98.

- **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: DESIGNACION DEL ADMINISTRADOR**

A.- El departamento de Recursos Humanos identifica la vacante de Administrador de la Terminal Terrestre, describe y determina los perfiles del cargo e informa al Alcalde la necesidad de cubrir este puesto.

B.- El Alcalde decide cubrir el cargo mediante una solicitud de empleo, analiza y evalúa las características del perfil de los candidatos, para lo cual realiza varias entrevistas y mediante estos resultados envía una terna al Directorio de la Terminal Terrestre para que ellos elijan al administrador.

C.- El directorio se reúne y analiza la terna enviada por el Sr. Alcalde, y seleccionará a una de las personas propuestas, y que cumpla con el perfil del cargo, luego informa a Jefe de Recursos Humanos su decisión, entregándole los antecedentes del funcionario para la confección del respectivo contrato.

D.- El departamento de Recursos Humanos recibe los antecedentes del funcionario para la confección del respectivo contrato, tal como establece la ley, una copia del contrato queda en poder del trabajador y la otra en el departamento, siendo archivada en la carpeta correspondiente al nuevo funcionario con todos sus documentos.

4.4.2. PROCEDIMIENTO PARA DESIGNACIÓN DE ESPACIO FÍSICO PARA LAS COOPERATIVAS DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX.

- **OBJETIVO**

Normar la ejecución en la entrega de espacios físicos a las cooperativas de transporte.

- **ALCANCE**

El procedimiento se aplica a todas las cooperativas que utilizan las instalaciones de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix.

- **RESPONSABILIDAD**

Cooperativas de transporte: Brindar transporte de calidad a la comunidad.

Administrador: Presentar informes al Gobierno Municipal del Cantón sobre la asignación de espacios requeridos por las cooperativas de transportación.

Director de operación y mantenimiento de los servicios públicos: encargado de la ejecución directa de las acciones de los servicios hacia el cliente con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo.

Departamento jurídico: dirigir y tramitar los procesos de adjudicación de espacios, elabora contratos respectivos.

- **BASE LEGAL**

Ley Orgánica de Régimen Municipal, Art. 124 y 125 , Ordenanza Municipal, Art. 10 literal e y art. 11 numeral 2 publicada en el Registro Oficial N° 98.

- **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: DESIGNACION DE ESPACIOS**

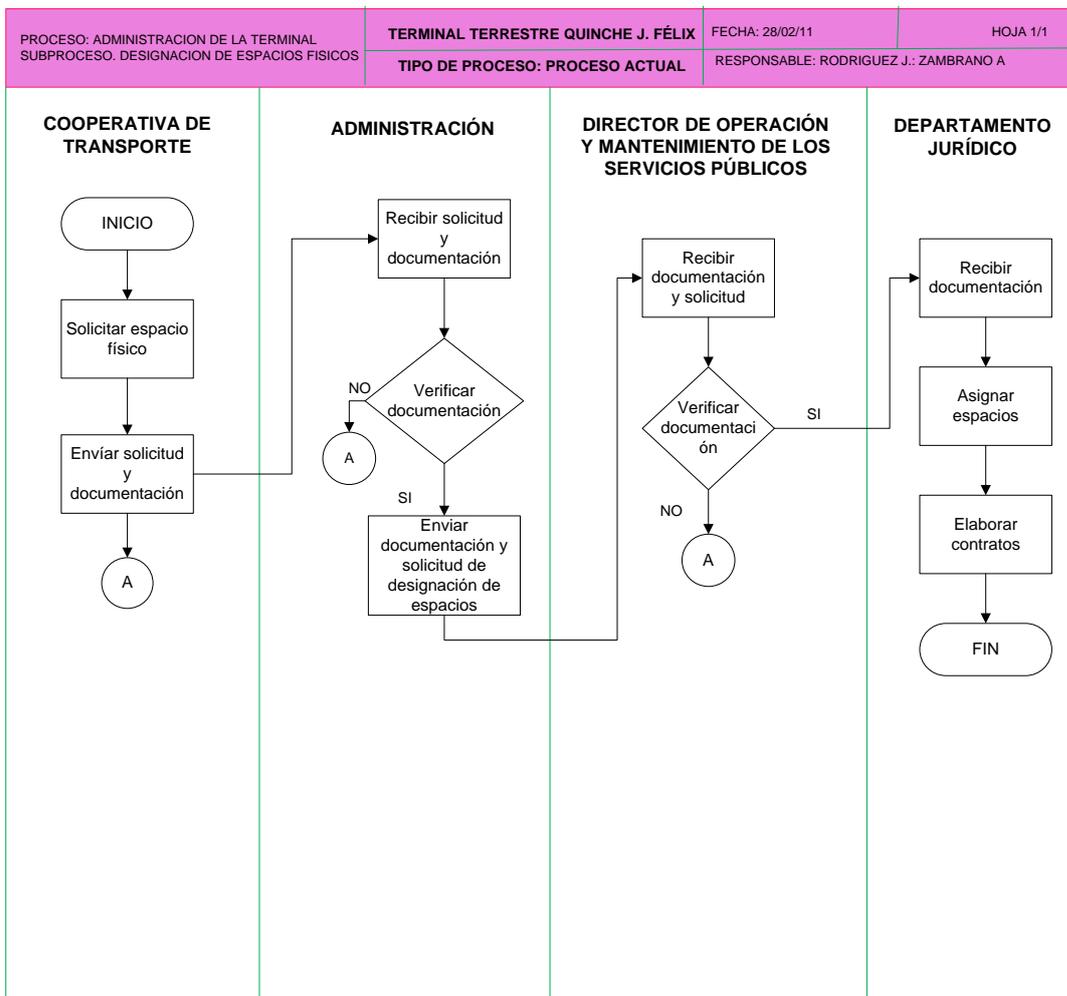
A.- Previo a la asignación de los puestos físicos para las cooperativas de transporte, éstas solicitan a la administración de la institución se le otorgue el espacio para el funcionamiento de las oficinas de cada una de las operadoras.

B.- El administrador mediante un informe comunica al departamento de operación y mantenimiento de los servicios públicos municipales, se le conceda el espacio respectivo para el funcionamiento de las oficinas de las cooperativas adjuntando la documentación respectiva de la cooperativa solicitante.

C.- Luego de recibir y analizar el informe enviado por la administración del terminal terrestre, y de haber revisado toda la documentación, asigna el espacio pertinente para que labore dicha cooperativa.

D.- En base a la ley orgánica de régimen Municipales el departamento jurídico elabora el contrato de asignación del espacio físico para el funcionamiento de la oficina de la cooperativa.

• **DIAGRAMA DE FLUJO**



Fuente: Terminal Terrestre Quinche J. Félix
 Elaborado por: Jorge Rodríguez; Angela Zambrano

4.4.3. PROCEDIMIENTOS DE PAGOS DE FRECUENCIA DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX.

- **OBJETIVO**

Controlar el pago de frecuencias utilizadas por los vehículos de transporte locales, provinciales y nacionales.

- **ALCANCE**

El procedimiento se aplica a todas las cooperativas de transporte terrestre que utilizan las instalaciones de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix.

- **RESPONSABILIDAD**

Cooperativas de transporte: Brindar servicios de calidad a la comunidad.

Administración: Reportar los ingresos diarios por concepto de uso de la terminal terrestre a la tesorería municipal y así como a la dirección financiera.

Recaudador: recaudar los valores obtenidos por el pago de frecuencias de los vehículos de transportación.

Tesorería: se encarga de planificar y dirigir los procesos de recaudación de fondos que le corresponde a la Municipalidad así como aquellos que pertenecen a terceros de conformidad con la ley.

Dirección Financiera: facilitar la operatividad de los procesos, mediante la ejecución de labores administrativas financieras de apoyo a la gestión de los diferentes procesos de la institución.

- **BASE LEGAL**

Ley Orgánica de Régimen Municipal, Art. 124 y 125 , Ordenanza Municipal, Art. 15 literal A y B, publicada en el Registro Oficial N° 98.

- **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: PAGOS DE FRECUENCIAS.**

A.- El departamento de tesorería elabora las especies valoradas que se envían a la administración de la Terminal Terrestre, el administrador de la institución recibe dichas especies y las entrega al recaudador con una secuencia enumerada.

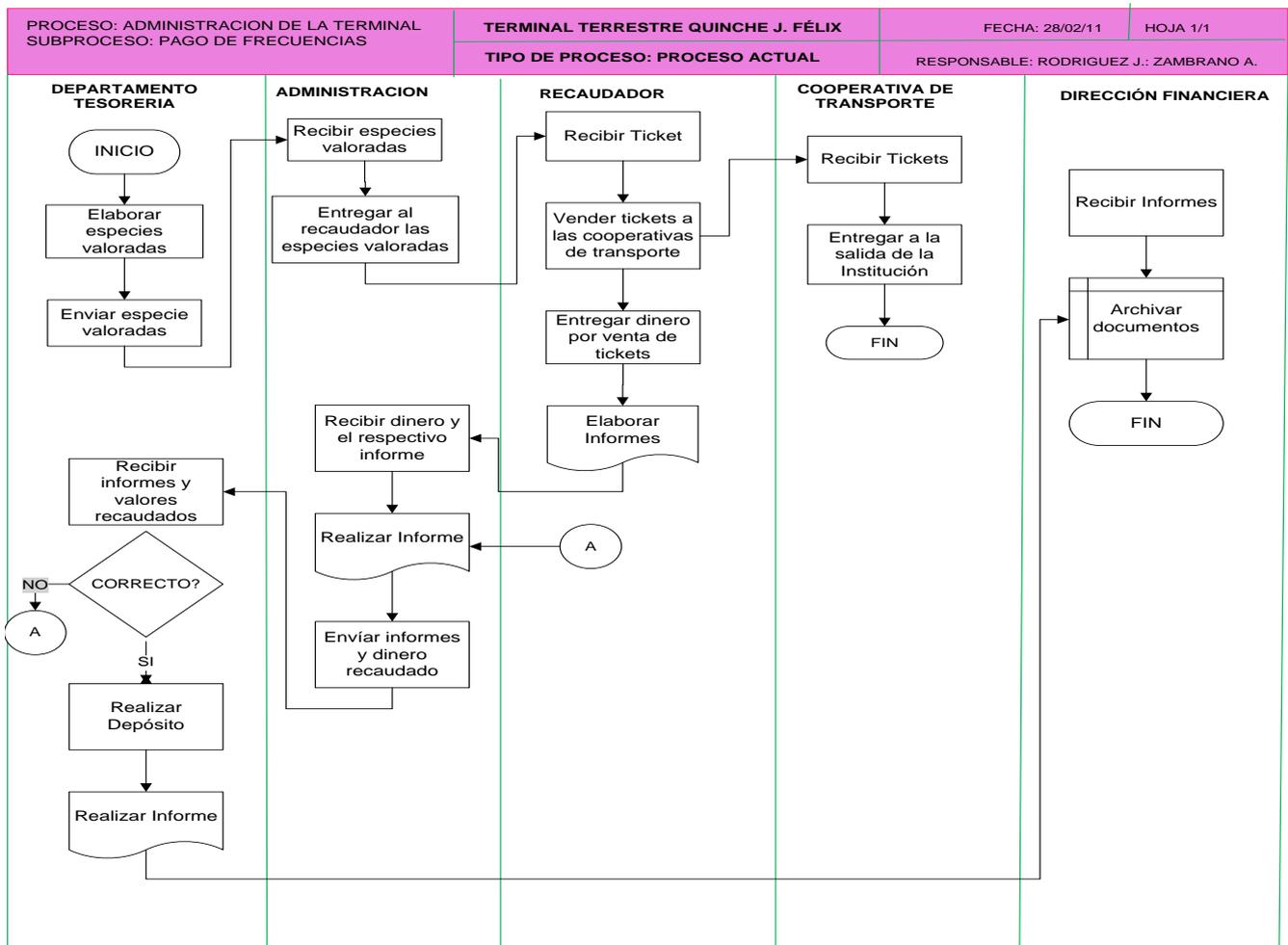
B.- Las cooperativas que ingresan a la Terminal Terrestre compran la frecuencia en la caseta de recaudación, mediante una especie valorada que será entregada a la salida de la Institución.

C.- El recaudador entrega el dinero obtenido por la venta de los tickets al administrador junto a las especies valoradas sobrantes. Adjuntando un informe diario de lo recaudado.

D.- El administrador recibe del recaudador lo obtenido por la venta del ticket de frecuencias y elabora un informe diario de las frecuencias utilizadas por los vehículos de transporte que deberá enviar a la Tesorería Municipal y a la Dirección Financiera junto con los valores recaudados.

E.- Tesorería recibe el informe y los valores enviados por la administración de la terminal realiza el depósito y envía la información a dirección financiera. Esta recibe la información y la archiva

• **DIAGRAMA DE FLUJO**



Fuente: Terminal Terrestre Quinche J. Félix
 Elaborado por: Jorge Rodríguez; Ángela Zambrano.

4.4.4. PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIO FISICO DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX.

- **OBJETIVO**

Identificar, cuantificar, calificar, valorizar y conciliar los activos fijos inventariados con los registros contables

- **ALCANCE**

El procedimiento se aplica al todas las instalaciones de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix.

- **RESPONSABILIDAD**

Departamento de Bodega Municipal: Establecer mecanismos para la revisión periódica sobre las actividades realizadas y el inventario de los diferentes bienes.

Administración: Mantener un registro y control actualizado de los activos fijos que son propiedad de la institución, así como aquellos que por su antigüedad o deterioro previa investigación pertinente serán dados de baja.

Asistente de apoyo: controla y evalúa todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la institución y analiza conjuntamente con la administración los cambios que directa o indirectamente influya en la administración y operaciones de la Terminal Terrestre.

- **BASE LEGAL**

Ley Orgánica de Régimen Municipal, Art. 124 y 125 , Ordenanza Municipal, Art.22 publicada en el Registro Oficial N° 98.

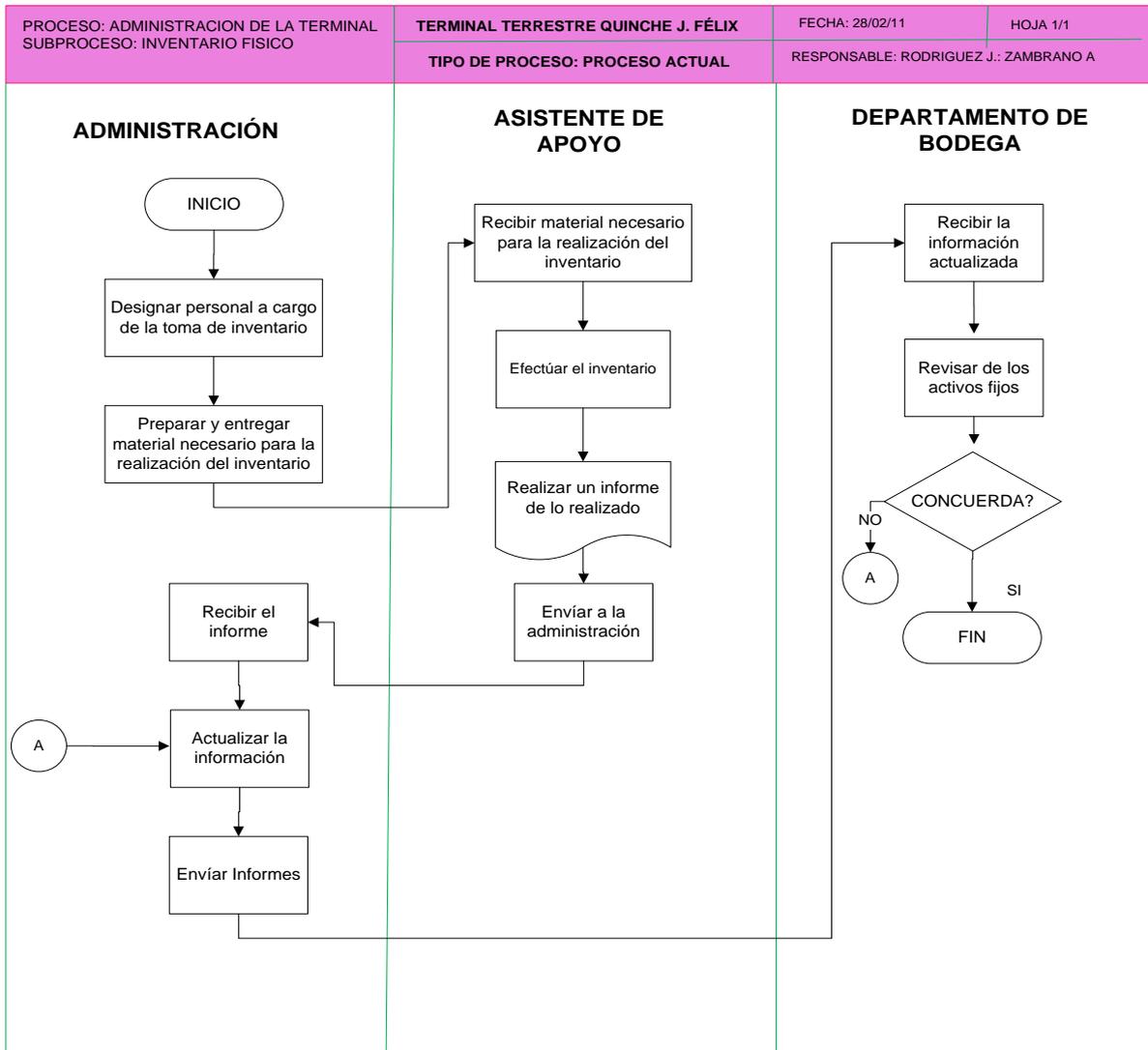
- **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: INVENTARIO FISICO**

A.- La administración designa personal a cargo de la toma de inventarios, luego prepara y entrega el material necesario para la realización del inventario. Las personas encargadas y el apoyo designado por la administración efectúan el inventario.

Después de realizar esta labor realiza un informe y envían la información a la administración y ella actualiza la información y remite un informe al departamento de bodega.

B.- El departamento de Bodega recibe la información actualizada por la administración de la Terminal Terrestre y hace la revisión de los activos fijos.

• DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Terminal Terrestre Quinche J. Félix
Elaborado por: Jorge Rodríguez; Angela Zambrano

4.4.5. PROCEDIMIENTOS DE COBRO DE MULTAS DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX.

- **OBJETIVO**

Establecer normas generales de funcionamiento, operación y control que será obligatorio por parte de las operadoras de servicios de transporte habilitadas.

- **ALCANCE**

El procedimiento se aplica a todas las cooperativas de transporte terrestre que utilizan las instalaciones de la Terminal Terrestre Quinche J. Félix.

- **RESPONSABILIDAD**

Cooperativas de transporte: Responsable de la transportación de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas.

Administración: Reportar los ingresos diarios por concepto de multas generadas por las operadoras de transporte que funcionan en la terminal terrestre.

Recaudador: recaudar los valores obtenidos por el pago de multas generadas por los vehículos de transportación.

Tesorería: se encarga de planificar y dirigir los procesos de recaudación de fondos que le corresponde a la Municipalidad así como aquellos que pertenecen a terceros de conformidad con la ley.

Dirección Financiera: facilitar la operatividad de los procesos, mediante la ejecución de labores administrativas financieras de apoyo a la gestión de los diferentes procesos de la institución.

- **BASE LEGAL**

Ley Orgánica de Régimen Municipal, Art. 124 y 125, Ordenanza Municipal, Art. 14 publicada en el Registro Oficial N° 98.

- **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: COBRO DE MULTAS**

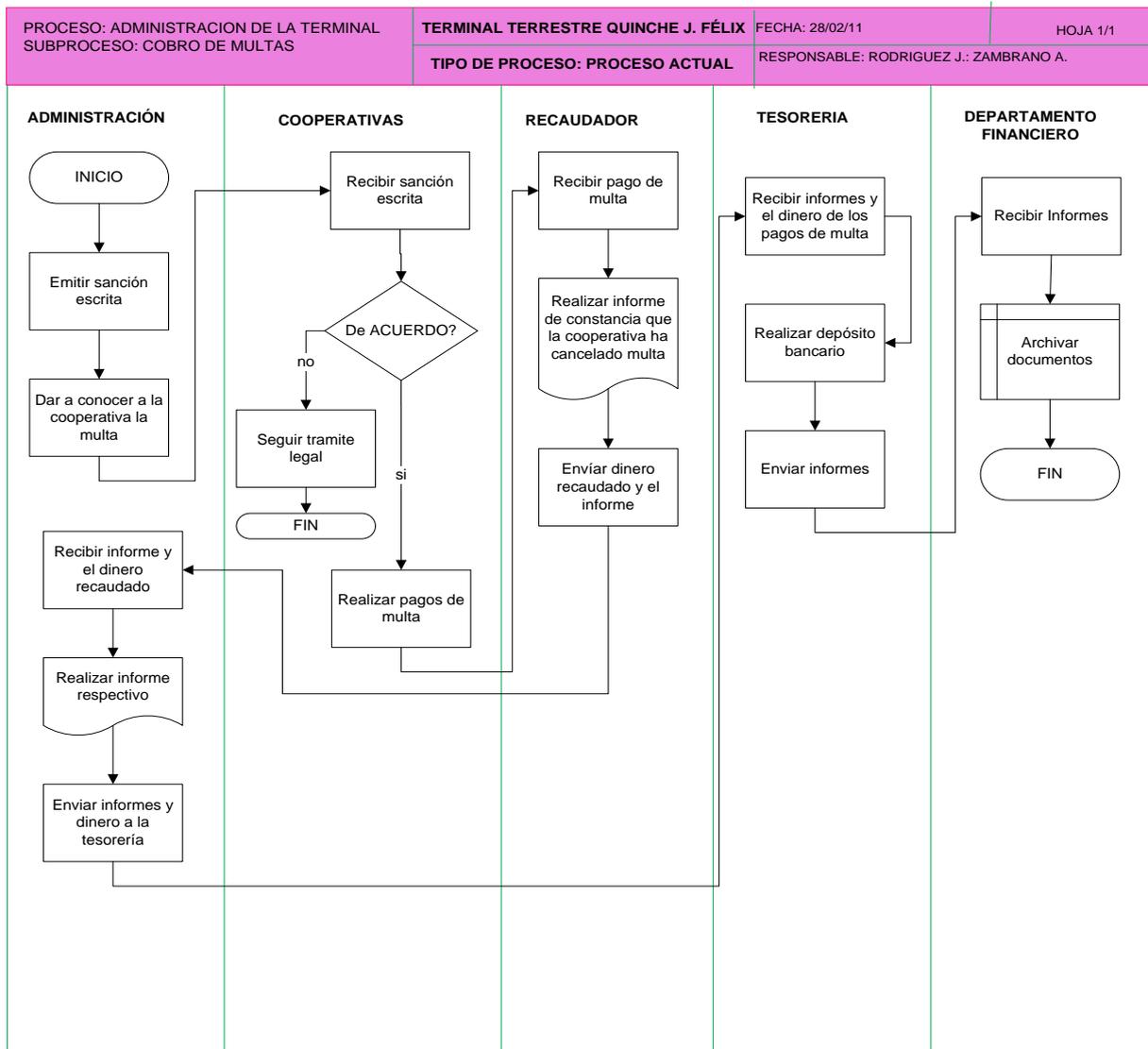
B.- Las cooperativas que laboran en la Terminal Terrestre pagarán multas a la Institución por retraso en el horario de salida, por no cancelar las frecuencias, por rompimiento del sello de seguridad, recoger pasajeros en lugares no autorizados, por no acatar las disposiciones emitidas por la administración de la institución. La administración emite la sanción escrita dando a conocer a la cooperativa la multa correspondiente por incumplimiento de las obligaciones.

C.- Las cooperativas realizan el pago de las multas al recaudador y este entrega el dinero obtenido al administrador junto a un informe que deje constancia que la cooperativa ha cancelado su multa.

D.- El administrador recibe del recaudador lo obtenido por el pago de multas y elabora un informe diario que deberá enviar a la Tesorería Municipal y a la Dirección Financiera junto con los valores recaudados.

E.- Tesorería recibe el informe y los valores enviados por la administración de la terminal realiza el depósito y envía la información a dirección financiera. Esta recibe la información y la archiva.

• **DIAGRAMA DE FLUJO**



Fuente: Terminal Terrestre Quinche J. Félix
 Elaborado por: Jorge Rodríguez; Angela Zambrano

4.4.6. PROCEDIMIENTOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA TERMINAL TERRESTRE QUINCHE J. FÉLIX.

- **OBJETIVO**

Administración y operación de las diferentes actividades que se desarrollan en la Terminal Terrestre.

- **ALCANCE**

El procedimiento se aplica a todo el personal que labora en la Terminal Terrestre Quinche J. Félix.

- **RESPONSABILIDAD**

Administración: orienta al personal administrativo y de servicio en la organización, directrices y servicios que brinda la Terminal Terrestre.

Asistente de apoyo: coordina la planificación y control de las actividades administrativas, de transporte, carga, encomienda y seguridad.

Jefe Operativo: dirigir, coordinar y controlar todas las actividades operacionales de la institución, de manera que ésta se realice en forma ágil, eficiente, oportuna y segura conforme a las normas establecidas.

Obremos: realizar el mantenimiento de la institución y brindar apoyo en las actividades que se encomiende por sus superiores.

- **BASE LEGAL**

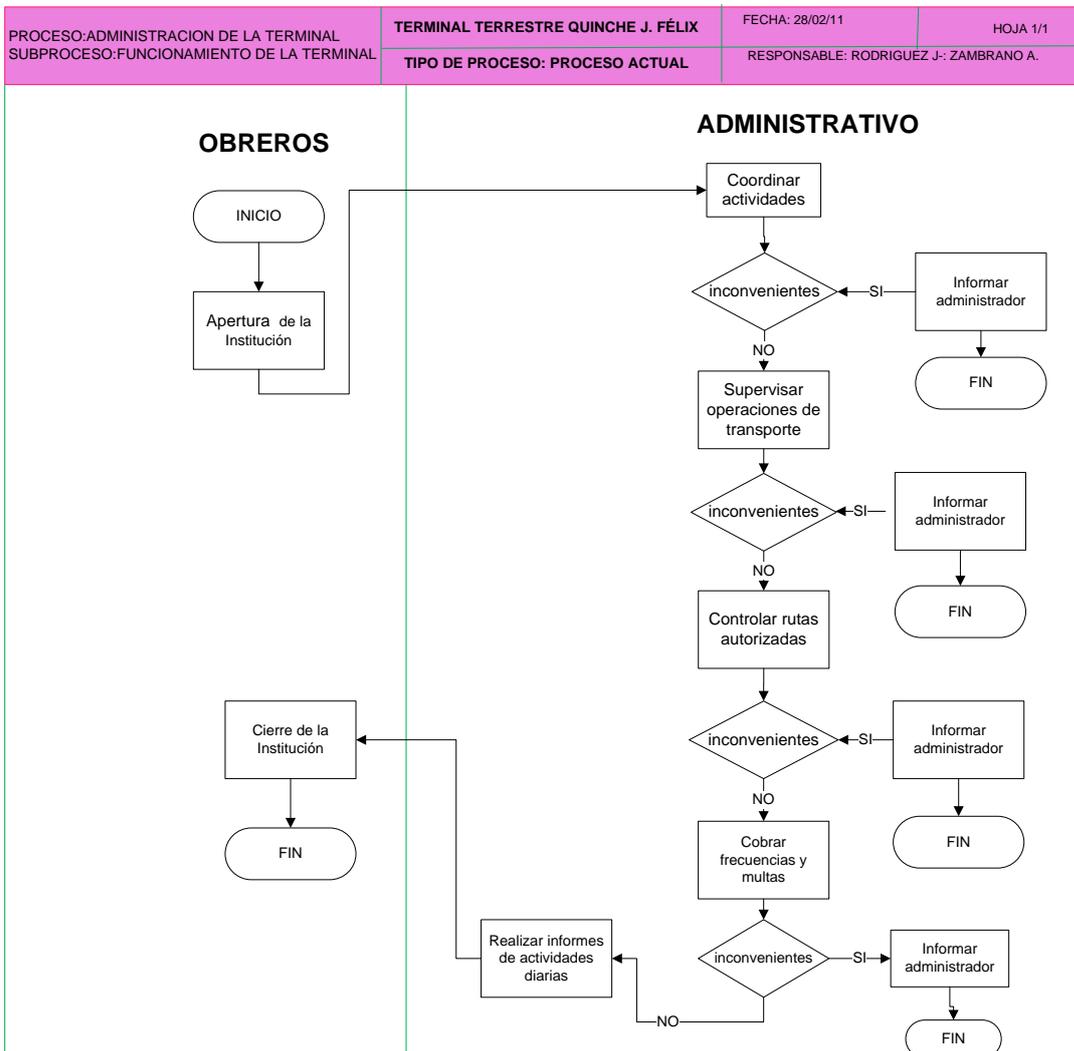
Ley Orgánica de Régimen Municipal, Art. 124 y 125 , Ordenanza Municipal del 10 de mayo del 2007, publicada en el Registro Oficial N° 98.

- **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: FUNCIONAMIENTO DE LA TERMINAL TERRESTRE**

A.- La administración coordina las actividades y designa a las personas responsables de cada una de ellas. Los obreros designados realizan la apertura y el cierre de la terminal, y las labores de limpieza e higiene de las oficinas e instalaciones internas y externas de la institución.

En la administración de la terminal el administrador junto con el personal administrativo coordinan las actividades diarias , se supervisa las operaciones de transporte y que se encuentre con la frecuencia y las rutas autorizadas para su funcionamiento, se receipta el pago de dinero de frecuencias y multas, y se hace el respectivo informe de las actividades diarias en la Institución.

• **DIAGRAMA DE FLUJO**



Fuente: Terminal Terrestre Quinche J. Félix
 Elaborado por: Jorge Rodríguez; Angela Zambrano

4.5. SOCIABILIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Para el cumplimiento de la sociabilización del manual de procedimientos administrativos para la Terminal Terrestre Quinche J. Félix, se hizo la entrega del manual a los funcionarios de la institución, dándoles a conocer el trabajo realizado por los estudiantes. (Ver anexo 5).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se determinó que existen procesos los cuales se cumplen por las necesidades de la Institución aunque estos no se encuentren dentro de una normativa que delimite las labores de los funcionarios.
- Se estableció que el nivel de aceptación para el funcionamiento óptimo de la institución deberá ser normado por una reglamentación descrita en un manual.
- Se elaboró un manual de procedimientos utilizando un diseño fácil de utilización y comprensión, que contiene la información necesaria y que brinda el conocimiento de las funciones que los empleados de la institución deben desarrollar.

5.2. RECOMENDACIONES

- Que todos los procesos que se determinen a futuro en la Institución, sean mediante un documento que sirva de respaldo para coordinar las actividades administrativas y que se incluya en el Manual de Procedimientos.
- Que el manual de procedimientos sirva como herramienta básica para el óptimo funcionamiento administrativo de la institución, y que se utilice para mejorar la estructura organizativa y de servicio de acuerdo a la realidad existente.
- Capacitar al personal que labora en la Terminal Terrestre Quinche J. Félix, sobre el uso y aplicación del Manual, que todos los funcionarios y empleados sean evaluados en forma periódica de sus funciones descritas en el manual, esto servirá para mejorar el desempeño de cada uno.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acuña, R. 1982 Técnicas de Documentación e Investigación 2, 4ta Edición. Caracas Venezuela Universidad Nacional Abierta.
2. Álvarez, L; 2005. La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana - pepearrobafaceii.uho.edu.cu .Máster en Dirección de la Universidad de Holguín. , La Habana, Cuba.
3. Álvarez, M. 1997. Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Ed. Panorama, México.
4. Américo, A s.f. Administración I y II Pág. 128.
5. Américo, S. 1994 Administración I y II (En línea). Consultado: 13 de agosto del 2010 en línea: formato PDF.
6. Ayala, E. 1994. Diseño de Manuales Administrativos, Enfoque clásico y neoclásico. (En línea). Consultado: 13 de agosto del 2010 formato PDF. Disponible en biblioteca.utsv.edu.sv.
7. Biblioteca de la universidad Técnica de Manabí. Facultad de Ciencias administrativas y económicas.
8. Biegler J. (1980) Análisis y sistemas de Procedimientos. disponible en www.uproanilisisdesist.com. Pág 54
9. Bittar, J. 2006. La transcendencia del buen diseño en el procedimiento de proyectos. Observatorio de la Economía de Paraguay. Disponible en www.eumed.net.
10. Blanco, Y. 2001. Manual de Auditoria y Revisión, del Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, edición 2001.
11. Camacho, P; Norys M. Diagnosticos y Diseños de Procedimientos. Consultado el 18 de Enero. En línea. Disponible en biblioteca.universia.net.

12. Chiavenato, I. 2005. Introducción a la teoría General de la Administración. Quinta Edición, Madrid-España, Pág 225, 231.
13. Drovelta S. Granagnini, H. , 1º Edición. 1994. Granagnini Diccionario de administración y ciencias afines.
14. Fascículo CB inec 2001. Disponible en <http://www.inec.gov.ec>.
15. Gary, W. Gabarro, J. 1991. The managerial implications of changing work force demographics, a scoping study, human resource management, Primera Edición México, Pág. 8,9.
16. Gómez, C. 1997. Sistemas Administrativos Análisis y Diseño, MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A. México DF. 1ra. Edición.
17. Gómez F. (1993) Análisis y sistemas de Procedimientos pagina 61. (En Línea). Consultado el 13 de Enero. Disponible en www.uproanilisisdesist.com.
18. Gómez, G. 1994. Planeación y Organización de Empresas y sistemas administrativos. Interamericana editores S.A México DF. 1era Edición.
19. González, H. 1999 manual de procedimientos administrativos. Consultado el 12 de Septiembre en Línea. Disponible en <http://www.manual de procedimientos administrativos. MPD/ 02>.
20. González, J. 2000. Procedimientos Administrativos. Tercera Edición UNAM-PORRUA. México. Pág 53
21. Historiador Calcétense, LEYO VELEZ TORRES.1996
22. Koonsts, H. y Weihrick, H. 1998 Administración una perspectiva global. , Decima Edición. México Pág 21.

23. Lardent, E, 1990. Técnicas de organización, sistemas y métodos, Editorial Club de Estudio.
24. León, C. 2004 Diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos.
25. Michael, B; 1974. A contingency Approach to Planning: Planning with goals and planning without goals. Academy of Managemet Journal.
26. Palma, J. 2003. Manual de procedimiento. Análisis descripción y diseño de cargos japmalaga@star.com.pe . <http://www.gestiopolis.com>.
27. Parket, M. 1992, Administración Moderna, Editorial Limusa. México.
28. Paschoal L; 1994; Introducción a la economía. Enfoque Latinoamericano, Meckensie University. Traducción de la Séptima edición en portugués. Pag. 296.
29. Presidencia de la República, 1979. coordinación General de Estudios Administrativos, Colección guías técnicas, serie organización y métodos N°6 México.
30. R. Evans, James, M. 1994.Lindsay William, la administración y control administrativo, grupo Editorial Iberoamericano S.A. de C.V.
31. REGISTRO OFICIAL, junio 26-1990 numero 466, Pág. 17.
32. Ríos, Y. 2002 "Rediseño y procedimiento de compras primas requeridas (CPR-2) en la Planta Eléctrica Alfredo Salazar CADAFE". (Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Trabajo publicado). IUTA Sede Nacional, Ana.
33. Robbins, S; De Censo, D. 1996, Fundamentos de la Administración, Conceptos y Aplicaciones. Primera Edición. Pearson Prentice Hall. México, Pág 7, 59,60.

34. Rodríguez, J, 1998. Sinopsis de Auditoria Administrativa, Séptima edición. Editorial Trillas, México.

35. Rodríguez, L. 1997. Planeación Estratégica en la Gestión Empresarial, ponencia presentada en el Primer Seminario Regional Interamericano de Contabilidad. San Salvador. El Salvador.

36. Russell, A; 1990 A concept of Corporate Planning, Long Range Planning, Pág. 3.

37. Tejena, B; 1996 El Control, el Dr. De los Costos, Editorial la Huella, tercera Edición.

38. Terry George; 2004. Principios de la Administración, Editorial Continental s.a de c.v. México, Pág. 195-198.

39. Thibaut, J. 1994. Manual de Diagnóstico de la Empresa, Editorial Paraninfo S.A, Madrid España.

40. Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá. Fundamentos de la Administración. (En línea). Disponible en <http://www.virtual.unal.edu.com>.

41. Vásquez, C. 1993. Procedimientos Administrativos. Editorial Revista de derecho Privado. Madrid. España, Pág. 17.

ANEXOS

ANEXO N°1

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

La presente entrevista tiene por objeto recopilar información de un proyecto de investigación para la elaboración de un manual de procedimientos administrativos para la Terminal Terrestre de la Ciudad de Calcuta realizado por los estudiantes del decimo semestre de Administración Pública, que dará solución a la problemática, dicha información tendrá tratamiento confidencial.

Le agradecemos de antemano el tiempo que muy amablemente dispone para contestar las siguientes preguntas.

NOMBRES:

CARGO:

APELLIDOS:

FECHA:

1. ¿Le gustaría que hicieran cambios en las políticas administrativas de la Terminal Terrestre? Enliste.
2. ¿Están definidos los procedimientos administrativos para brindar un óptimo servicio a los usuarios y las cooperativas de transportes? ¿Por qué?
3. ¿Considera Usted que la operacionalización de los mini terminales privados afectan en la administración de la Terminal Terrestre? Argumente.
4. ¿Cuál es el proceso que se sigue en la recaudación de los recursos económicos que ingresan a la Terminal Terrestre por sus actividades?
5. ¿Cree usted que el diseño de un manual de procedimientos va a delimitar en forma adecuada las funciones del personal administrativo de la Terminal Terrestre?

ANEXO N°2

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES

La presente entrevista tiene por objeto recopilar información de un proyecto de investigación para la elaboración de un manual de procedimientos administrativos para la Terminal Terrestre de la Ciudad de Calceta realizado por los estudiantes del decimo semestre de Administración Pública, que dará solución a la problemática, dicha información tendrá tratamiento confidencial.

Le agradecemos de antemano el tiempo que muy amablemente dispone para contestar las siguientes preguntas.

NOMBRES:

CARGO:

APELLIDOS:

FECHA:

1. ¿Detalle el servicio administrativo que brinda la Terminal Terrestre de la ciudad de Calceta?
2. Es optimo el servicio que brinda la Terminal Terrestre a las Cooperativas de Transportes? ¿Por qué?
3. Enliste ideas de innovación que tiene usted para mejorar el servicio de la Terminal Terrestre?
4. Con la creación de un manual de procedimientos considera usted que mejorará el servicio administrativo de la terminal Terrestre?
5. ¿Considera Ud. que es necesario reactivar la Terminal Terrestre de la ciudad de Calceta.

ANEXO N°3

ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACION

La presente encuesta tiene por objeto recopilar información de un proyecto de investigación para la elaboración de un manual de procedimientos administrativos para la Terminal Terrestre de la Ciudad de Calceta realizado por los estudiantes del decimo semestre de Administración Pública, que dará solución a la problemática, dicha información tendrá tratamiento confidencial.

Le agradecemos de antemano el tiempo que muy amablemente dispone para contestar las siguientes preguntas.

SEXO

MASCULINO _____

FEMENINO _____

Marca con una x la respuesta que crea conveniente

6. ¿Esta Ud. de acuerdo con los mini terminales dentro de la ciudad?

SI _____

NO _____

7. ¿Cree Ud. que el funcionamiento de mini terminales en el centro de la ciudad contribuye a mejorar los ingresos de los locales comerciales que están cerca a estos?

SI _____

NO _____

8. Cree Ud. que el abandono de la terminal terrestre se ha dado por:

a. Negligencia de las autoridades municipales. _____

b. Mala organización de los transportistas. _____

9. ¿Considera Ud. que la Terminal Terrestre debería ser reubicada?

SI ____

NO ____

10. ¿Considera Ud. que un diseño de normas administrativas que se apliquen en la Terminal Terrestre mejorará los servicios de la misma?

SI ____

NO ____

ANEXO N°4

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRANSPORTISTAS

La presente encuesta tiene por objeto recopilar información de un proyecto de investigación para la elaboración de un manual de procedimientos administrativos para la Terminal Terrestre de la Ciudad de Calceta realizado por los estudiantes del decimo semestre de Administración Pública, que dará solución a la problemática, dicha información tendrá tratamiento confidencial.

Le agradecemos de antemano el tiempo que muy amablemente dispone para contestar las siguientes preguntas.

SEXO

MASCULINO _____

FEMENINO _____

6. Considera Ud. que su cooperativa se beneficiaría con el adecuado funcionamiento de la Terminal Terrestre?

SI _____

NO _____

7. Considera Ud. que un diseño de normas administrativas en la Terminal Terrestre mejorará los servicios de la misma?

SI _____

NO _____

8. Considera Ud. que la Terminal Terrestre debería ser reactivada?

SI _____

N _____

9. Califique el funcionamiento administrativo de la Terminal Terrestre.

Muy Bueno _____

Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

10. Considera que el personal administrativo que labora en la Terminal Terrestre lo hace de forma:

Ordenada _____
No ordenada _____







ANEXO N°5

SOCIABILIZACION A LA ADMINISTRADORA DE LA TERMINAL TERRESTRE QUICHE J. FELIX



