



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR**  

---

**SEDE ESMERALDAS**

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**Tema**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIÓN PROVINCIAL DE  
COOPERATIVAS DE PESCADORES (UPROCOOPES)**

**Tesis de grado previo a la obtención de Magister en Administración de  
Empresas mención en Planeación**

**Línea de Investigación: Análisis y mejoramiento de procesos**

**Autor**

**Ing. PEGGY PAULOVA PRADO LEMOS**

**Asesor**

**Mgt. JOSÉ LUIS VERGARA TORRES**

**Esmeraldas – Ecuador**

**JUNIO 2016**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE ESMERALDAS

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grados de la PUCESE previo a la obtención del título de **Magister en Administración de Empresas, mención Planeación.**

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

**TEMA:** GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE PESCADORES (UPROCOOPES)

**AUTORA:** Ing. PEGGY PAULOVA PRADO LEMOS

Mgt. José Luis Vergara Torres  
**DIRECTOR DE TESIS**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo  
**LECTOR 1**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Orlin Álava Chila  
**LECTOR 2**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez  
**COORDINADORA DE POSTGRADO**

f. \_\_\_\_\_

Ing. Maritza Demera Mejía  
**SECRETARIA GENERAL PUCESE**

f. \_\_\_\_\_

Esmeraldas – Ecuador

Junio - 2016

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Peggy Paulova Prado Lemos portadora de la cédula de ciudadanía No. 080265518-3 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención en Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

**Peggy Paulova Prado Lemos**

**C.I. 080265518-3**

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, José Luis Vergara Torres, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE PESCADORES (UPROCOOPES)

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Grado, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación.

**Mgt. José Luis Vergara Torres**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, fuente de todo conocimiento y sabiduría, por todas las bendiciones recibidas y por todas las metas que me ha permitido cumplir, a mi familia pilar fundamental en mi vida y todos mis amigos y compañeros de trabajo, por el apoyo, consejos y buenas vibras que me motivaron a continuar y culminar con mis estudios.

A todo el personal administrativo y a los directivos de UPROCOOPES, quienes me brindaron su apoyo durante toda la investigación, por estar dispuestos a compartir la información, inquietudes y experiencias y sobre todo por confiar en mí.

A quienes forman parte de la dirección de postgrado, a mi director de tesis, maestros y al personal de las áreas administrativas de la PUCESE, Y especialmente a María Elena por su desinteresada ayuda brindada, y a todos quienes frecuentemente han demostrado su espíritu colaborar y me han brindado su apoyo y compartido sus conocimientos y experiencias a modo de contribución para consolidarme como una profesional capaz de asumir con responsabilidad y diligencia los retos laborales y personales que se presenten.

## Prólogo

Los cambios constantes de la dinámica de los sectores productivos generan oportunidades y también desafíos para las organizaciones con un gran número de personas que están involucrados directamente y que, como principales actores, les corresponden alinearse al sistema para obtener los beneficios que en éste se generen.

Realizar un estudio del sector pesquero artesanal ha representado un verdadero desafío, principalmente porque es un sector vulnerable e informal, integrado por personas que desconfían y se muestran incrédulos ante propuestas que presentan un panorama alentador y beneficioso a nivel social y económico.

La motivación principal para realizar el estudio de la gestión administrativa se centró fundamentalmente en reconocer el valor y la presencia que posee la Unión Provincial de Cooperativas Pesqueras de La Provincia de Esmeraldas UPROCOOPES. Organización que ha trabajado por más de 30 años al servicio de la comunidad pesquera y que también ha perdido credibilidad por descuido de la gestión interna y por terceras personas que no han trabajado por mejorar los servicios y facilitar la ayuda que requiere este sector para crecer.

Por último, se pretende con este estudio sentar las bases que contribuyan o motiven a quienes forman parte de UPROCOOPES a no resistirse al cambio, a buscar alternativas para mejorar progresivamente, porque cuentan con la experiencia y los recursos para hacer de la actividad pesquera la principal actividad económica y productiva de la provincia, generadora de empleos directos e indirectos y sobre todo fuente que garantiza la seguridad alimentaria de los esmeraldeños.

## Resumen Ejecutivo

La Unión Provincial de Cooperativas Pesqueras de Esmeraldas UPROCOOPES, es una de los principales actores en el sector pesquero que goza de reconocimiento social en la provincia y que ha buscado impulsar todas las actividades generadoras del proceso productivo pesquero.

Para contribuir al fortalecimiento de UPROCOOPES se planteó realizar un estudio para conocer la situación actual de UPROCOOPES y para ello se analizó la gestión administrativa del primer semestre del año 2014, mediante una investigación descriptiva y documental, en las cuales se utilizaron como instrumento las entrevistas dirigidas al personal administrativo y a los principales directivos de la organización, así como también se implementó fichas de observación de campo para recopilar información relevante, que permitió identificar que UPROCOOPES no cuenta con un sistema administrativo eficiente enfocado en cubrir las necesidades básicas y primordialmente que les permita a los Directivos tomar decisiones correctas.

Los resultados de la investigación revelaron que la falta de organización administrativa y la desmotivación del personal y de los socios ha obstaculizado el crecimiento y el mejoramiento de UPROCOOPES, por ello concluyentemente se puede indicar que reestructura el diseño organizacional actual permitirá encaminar a la organización al logro de sus objetivos.

Por ello se planteó un modelo de estructura organizacional, compuesto por procesos básicos que les permita el mejoramiento de sus funciones administrativas, optimizar los recursos con los que cuentan y evitar reprocesos, involucrando tanto a los directivos como al personal administrativo y socios de UPROCOOPES.

**Palabras clave:** Sector pesquero artesanal - Gestión administrativa – Estructura organizacional - Mejora continua.

## **Abstract**

The Provincial Union Fishery Cooperative Esmeraldas (UPROCOOPES) is one of the major players in the fisheries sector which enjoys of social recognition in the province and has sought to promote all generated activities in the fisheries production process.

To help UPROCOOPES strengthen it was decided to perform a research in order to determine the current status of UPROCOOPES. For this reason the administration of the first semester of 2014 was analyzed using as a tool a descriptive and documentary research, based on directed interviews to administrative staff and top management of the organization, as well as records of field observation which was implemented to collect relevant information, arising to the conclusion that the Organization does not have an efficient administrative system focused on complying with basic needs and primarily to enable the managers can make right decisions.

Research results findings revealed that the lack of administrative organization and demotivation of staff and partners has hindered the growth and improvement of UPROCOOPES, so conclusively you can tell that restructures the current organizational design will allow to direct the Organization to achieve its goals.

Therefore we designed a model of organizational structure, consisting of basic processes that enable them to improve their administrative functions to optimize the resources they have and avoid rework, involving both managers and administrative staff and people who are part of UPROCOOPES.

**Keywords:** Artisanal fisheries sector - Administrative management - Organizational structure - Continuous improvement.

## ÍNDICE PRELIMINAR

Hoja de aprobación _____	ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad _____	iii
Certificación _____	iv
Agradecimiento _____	v
Prólogo _____	vi
Resumen Ejecutivo _____	vii
Abstract _____	viii

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### CAPÍTULO I

1.1	Introducción _____	1
1.2	Justificación _____	3
1.3	Marco teórico de la investigación _____	4
1.3.1	Fundamentación teórico conceptual _____	4
1.3.1.1	Teorías administrativas _____	4
1.3.1.2	Gestión administrativa _____	5
1.3.1.3	Importancia de la gestión administrativa _____	6
1.3.1.4	Análisis de gestión administrativa _____	6
1.3.1.5	Estructura organizacional _____	10
1.3.1.6	Diseño de la estructura organizacional _____	11
1.3.1.7	Capacitación _____	13
1.3.1.8	El Cooperativismo del sector pesquero artesanal en el Ecuador	13
1.3.1.9	Generalidades del sector pesquero artesanal esmeraldeño _____	14
1.3.1.10	Unión Provincial de Cooperativas Pesqueras UPROCOPES _____	16
1.4	Fundamentación legal _____	21
1.5	Revisión de estudios previos _____	25
1.6	Objetivos _____	28

### CAPÍTULO II

#### MATERIAL Y MÉTODOS

2.1	Métodos y tipo de investigación _____	29
2.2	Universo y muestra _____	30
2.3	Técnicas de investigación e instrumentos _____	31
2.4	Procedimientos aplicados _____	32

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1	Observación de campo _____	33
3.2	Análisis e interpretación de las encuestas _____	39
3.3	Resultados de entrevistas realizadas al Presidente de la Asamblea General, Presidente del Consejo de Administración y Gerente de UPROCOOPES. _____	48
3.4	Análisis organizacional: FODA _____	51
3.5	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFI) de UPROCOOPES _____	53
3.6	Discusión _____	53
3.7	Conclusiones _____	58

## CAPITULO IV

### PROPUESTA

4.1	Introducción _____	60
4.2	Título de la Propuesta _____	60
4.3	Descripción del documento _____	60
4.4	Alcance _____	61
4.5	Responsabilidades _____	61
4.6	Objetivo _____	62
4.7	Justificación _____	62
4.8	Plan de trabajo _____	62
4.8.1	Fundamentación _____	63
4.8.2	Importancia _____	63
4.8.3	Beneficios _____	63
4.8.4	Diseño de la estructura organizacional de UPROCOOPES _____	64
4.8.4.1	Gestión administrativa _____	65
4.8.4.1.1	Visión _____	65
4.8.4.1.2	Misión _____	65
4.8.4.1.3	Valores cooperativos _____	65
4.8.4.1.4	Estrategias cooperativas _____	66
4.8.4.2	Diseño organizacional _____	68
4.8.4.2.1	Estructura organizacional _____	68
4.8.4.2.2	Manual básico de funciones _____	69
4.8.4.2.3	Políticas _____	79
4.8.4.2.4	Estrategias para mejorar la comunicación interna. _____	82

4.8.4.2.5 Programas de capacitación	83
4.8.4.3 Resultados de efectividad	83
4.8.4.3.1 Recursos	83
4.8.4.3.2 Eficacia	85
4.8.4.3.3 Eficiencia	86
REFERENCIAS	88
ANEXOS	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Teorías de la administración_____	5
Tabla 2. Teorías de la gestión administrativa_____	7
Tabla 3. Nómina de socios de UPROCOOPES_____	17
Tabla 4: Organismo reguladores_____	24
Tabla 5: Población socios y personal administrativo_____	30
Tabla 6: Población directivos UPROCOOPES_____	31
Tabla 7: Levantamiento de información proceso administrativo de UPROCOOPES_____	37
Tabla 8: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)_____	53
Tabla 9: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)_____	54
Tabla 10: Indicadores de eficacia_____	86
Tabla 11: Indicadores de eficiencia_____	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Etapas del Proceso Administrativo_____	8
Ilustración 2: Proceso Administrativo_____	9
Ilustración 3: Modelo de diseño organizacional de Richard Daft_____	13
Ilustración 4: Dispensador de Combustible de UPROCOOPES_____	17
Ilustración 5: Descripción del puesto de directivos de UPROCOOPES_____	20
Ilustración 6: Análisis FODA de UPROCOOPES_____	52
Ilustración 7: Matriz De Estrategia FODA de UPROCOOPES_____	53
Ilustración 8: Diseño Organizacional para UPROCOOPES_____	64
Ilustración 9: Organigrama de UPROCOOPES_____	68

# **CAPÍTULO I**

## **1.1 Introducción**

Las organizaciones de economía popular y solidaria poseen una característica particular, ésta es impulsar el bien común a favor de todos, manteniendo relaciones basadas en cooperación, solidaridad y trabajo en equipo, las cuales garantizarán el éxito en el logro de los objetivos planteados.

En toda organización la falta de gestión administrativa genera una problemática recurrente, el debilitamiento organizacional que les impide ser competitivos y aprovechar las oportunidades comerciales para mejorar su situación socio-económica y fortalecer el sector al que pertenecen.

Países en desarrollo han basado la política de desarrollo de pesca en fortalecer en pequeña escala a sociedades cooperativas de pescadores.

Las fallas en la operación de las sociedades cooperativas pesqueras de muchos países en desarrollo a menudo han sido el resultado de planificar sin tener en consideración requerimientos locales, intereses locales y prácticas tradicionales. Con frecuencia, esto emana del concepto equivocado de que mientras algunas sociedades cooperativas pesqueras trabajan bien en un lugar determinado deberán seguir trabajando igual en cualquier otra parte.

La pesca a pequeña escala o artesanal es considerada en el Ecuador uno de los sectores más dinámicos y en constante evolución. Es además, una de las principales fuentes de alimento del país, generadora de empleo directo e indirecto.

La fortaleza que dinamiza la actividad de la pesca artesanal en las provincias de Guayas, Manabí y Esmeraldas tiene un denominador común, se trata de la pesca de especies de carne blanca.

La presente investigación se ha realizado para analizar la gestión administrativa de la Unión provincial de Cooperativas Pesqueras UPROCOOPES, por lo que se ha planteó estructurar el informe final en tres fases, las cuales se detallan a continuación

En la primera fase se realizó el levantamiento de información en UPROCOOPES, y se revisó también la literatura referente a la problemática motivo del presente estudio. Se establecieron los métodos, técnicas e instrumentos de investigación (capítulo 1 y 2).

En la segunda fase de la investigación se hizo el análisis de los resultados obtenidos, que permitieron establecer e identificar los principales obstáculos en la gestión administrativa de UPROCOOPES, contrastando las opiniones de los entrevistados con los hallazgos mediante la observación y la teoría planteada como sustento teórico (capitulo 3).

La última fase comprende la propuesta, por ello se elaboró el diseño de la estructura organizacional para UPROCOOPES, el cual se pudo establecer en base a los aspectos más relevantes que fueron identificados y que requerían ser reestructuradas y/o formulados, con la finalidad de fortalecer el desempeño administrativo de la Unión, dando paso a la creación de la misión, visión, valores cooperativos, políticas institucionales, valores entre otros., que son aspectos importantes para toda organización (Capitulo 4).

Finalmente es importante mencionar que también en el presente documento se detallan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía, referencias y los anexos correspondientes, que permiten sustentar como evidencia el trabajo de investigación.

## 1.2 Justificación

La presente investigación tiene orígenes en la necesidad de conocer la gestión administrativa desarrollada por la Unión Provincial de Cooperativas Pesqueras UPROCOOPES, principalmente porque es el organismo creado para asistir y velar por sus asociados, para que puedan aprovechar conjuntamente las oportunidades comerciales y fortalecer el desarrollo pesquero.

Fue de suma importancia llevar a cabo el estudio porque se buscó sentar un precedente que permitió:

- Identificar las principales barreras a nivel administrativo que no han permitido a la organización aprovechar todos los beneficios otorgados,
- Redefinir las operaciones administrativas en las organizaciones pesqueras,
- Proporcionar información que permita diseñar mecanismos y estrategias de mejoramiento continuo y de calidad para la gestión administrativa, cuyas acciones estén enfocadas en implementar una cultura organizacional vinculada con los objetivos sociales de la organización.
- Fomentar la pesca artesanal ambientalmente responsable.
- Contribuir al crecimiento económico y social de la ciudad y provincia.

También se buscó beneficiar principalmente a los pescadores artesanales afiliados a las cooperativas pesqueras de la provincia de Esmeraldas que integran UPROCOOPES, orientado también a beneficiar a los agentes secundarios que forman parte de este creciente sector, como lo son las familias de los pescadores, proveedores y aquellos que generan en el mercado laboral empleos secundarios y forman parte de este.

### **1.3 Marco teórico de la investigación**

Esta sección contiene los conceptos que fundamentan la presente investigación, y dieron las bases para el análisis de la gestión administrativa de la unión provincial de cooperativas de pescadores UPROCOOPES.

Varios estudios se han desarrollado para establecer las ventajas y beneficios que pueden obtener los pescadores artesanales cuando se encuentran organizados y legalmente constituidos; el objetivo principal de estos estudios se ha centrado en diseñar modelos de gestión administrativa que permitan mejorar no solo las actividades a nivel administrativo sino potencializar la producción y comercialización de los recursos pesqueros.

#### **1.3.1 Fundamentación teórico conceptual**

La presente investigación tiene un enfoque filosófico administrativo, es científico basado en la recolección de la información, documental y descriptiva, el enfoque en el área administrativa se orientó en la estructura organizacional. La investigación según el nivel de conocimiento es exploratorio porque el propósito fue examinar la problemática de UPROCOOPES poco estudiada o investigada, fue descriptiva porque se definió el comportamiento de los procesos administrativos, limitándose a medir aspectos, tamaño o elementos de los mismos.

##### **1.3.1.1 Teorías administrativas**

La teoría administrativa para (Chiavenato, 2000), no solo debe conceptualizarse como un modelo estandarizado de acciones, puesto que esta va más allá, implica encontrar soluciones a diversas y emergentes situaciones específicas. Por ello en su obra realiza un estudio y revisión histórica de la teoría administrativa.

A continuación un resumen de las teorías.

**Tabla 1. Teorías de la administración**

	<b>TEORÍA</b>	<b>AUTORES PRINCIPALES</b>	<b>ÉNFASIS</b>	<b>APORTACIÓN</b>
<b>ENFOQUE CLÁSICO</b>	LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (1903)	Frederick W. Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Ford	En la tarea	Organización Racional del trabajo
	LA TEORÍA CLÁSICA (1916)	Henri Fayol, James D. Money, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick	En la estructura	Organización formal.
<b>ENFOQUE HUMANÍSTICO</b>	LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS(1932)	Elton Mayo	En las personas	El nivel de producción esta determinado por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.
<b>ENFOQUE NEOCLÁSICO</b>	LA TEORÍA NEOCLÁSICA (1954)	Peter F. Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen, Harold Koontz	En la Estructura	Principios Generales de la administración Respecto a los objetivos, actividades, autoridad, a las relaciones,
<b>ENFOQUE ESTRUCTURALISTA</b>	TEORÍA DE LA BUROCRACIA (1909):	Max Weber, Robert Merton, Philip Selsnick, Alvin W. Gouldner, Richard H. Hall, Nicos Mouzelis	En la Estructura	La organización debe estar unida por reglamentos y normas establecidos por escrito.
	LA TEORÍA ESTRUCTURALISTA (1947)	Victor A. Thompson, Amitai Etzioni, Talcote Parson, Meter M. Blau, Reinhard Bendix, Robert Presthus	En la Estructura	Los teóricos estructuralistas tratan de conciliar la teoría clásica y la de las relaciones humanas.
<b>ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN</b>	LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (1957)	Herbert Simon, Chester Bernard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris	En las personas	Modificar el estilo de administración
	TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (1962)	Leland Bradford, Paul R. Lawrence, Lay W. Lorsch, Richard Beckhard, Warren G. Bennis, Edgar Schein	En las personas	Indicaron la importancia del cambio organizacional planeado y la necesidad de desarrollar un enfoque de sistema abierto.
	TEORÍA SITUACIONAL (1972)	William R. Dill, William Starbuck, James D. Thompson, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Tom Burns	En el ambiente	Existe una relación funcional entre variables ambientales y técnicas administrativas.

Fuente: (Chiavenato, 2000)

### 1.3.1.2 Gestión administrativa

La administración como gerencia es definida como un conjunto de actividades orientadas a la planeación, organización, coordinación, dirección y control en la organización, definidos como elementos de la plataforma de

acción de la gerencia según Fayol (1916) citado por (Vélez Bedoya Á. , 2007).

En base a esta teoría se puede definir a la gestión administrativa como un conjunto de acciones que involucra el proceso administrativo y que permitirá a las organizaciones pesqueras definir, alcanzar y evaluar los objetivos establecidos.

A nivel gerencial o directivo está directamente relacionada a la toma de decisiones considerando la optimización de la capacidad integral de los recursos disponibles para, dirigir y formular los programas y actividades de las operaciones diarias y futuras en función de la misión, visión y objetivos sociales.

#### **1.3.1.3 Importancia de la gestión administrativa**

La gestión administrativa es importante principalmente porque permite a las organizaciones aprovechar todos los recursos cuyo enfoque es alcanzar las metas y objetivos planteados ejecutando de manera eficiente el proceso administrativo. Como enfatiza (Hurtado, 2008) para el desarrollo del proceso administrativo se requiere una administración efectiva donde la capacidad del administrador será medida según la organización alcance sus objetivos, gestionando de manera eficaz.

El objetivo principal de la gestión administrativa es básicamente brindar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales y en la toma de decisiones administrativas para el correcto manejo financiero y comercial de las organizaciones.

#### **1.3.1.4 Análisis de gestión administrativa**

Según (Benjamín Franklin, 2007), la auditoría administrativa es una revisión parcial o total de una organización cuya finalidad es conocer el nivel de

desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y así establecer ventajas competitivas sustentables. Esta definición surge luego de estudiar la evolución de la teoría administrativa científica la cual se encuentra en su obra literaria "Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio", donde registró los sucesos históricos que dieron origen a este mecanismo de control, siendo Fayol (1915), quien con su aporte científico sobre el funcionamiento del proceso administrativo, definió que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias es el estudio de su mecanismo administrativo.

A continuación se presentan diferentes definiciones del Análisis de Gestión Administrativa expresadas por los varios autores citados por (Benjamín Franklin, 2007):

**Tabla 2. Teorías de la gestión administrativa**

Autor e Impulsador	Año	Definición Teórica
Harold Koontz y Cyril O'Donnell	1955	"la auto-auditoría es una técnica que permite el control del desempeño total, destinada a evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."
Gómez F	1992	"es una revisión crítica de todos los sistemas y procedimientos empleados por la organización, para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos con eficiencia."
José Ruiz Roa	1995	"examen de una estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que una organización cumple con sus funciones fundamentales."

## El proceso administrativo

El proceso administrativo son funciones y/o acciones sistematizadas encaminadas a alcanzar los objetivos de una organización. Para (Hurtado, 2008) es una herramienta que permite a los administradores o gerentes definir las estrategias considerando la capacidad total de las empresas cuyo enfoque se centra en la fases del proceso administrativo.

### 1.3.1.4.1 Etapas del proceso administrativo

Las etapas del proceso administrativo según Chiavenato citado por (Hurtado, 2008), contempla sistemáticamente las siguientes funciones:

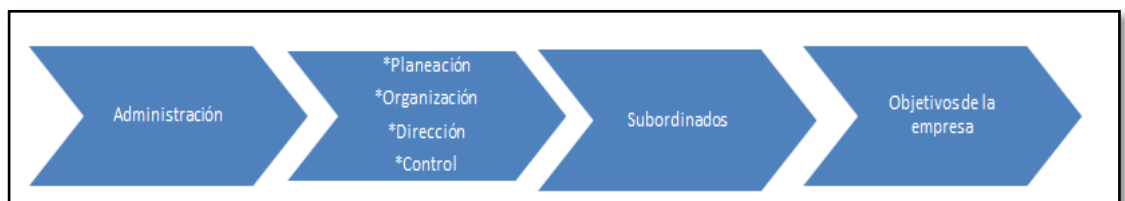


Ilustración 1: Etapas del Proceso Administrativo

### 1.3.1.4.2 Funciones administrativas

(Vélez Bedoya Á. , 2007) cita a Fayol (1916), el cual define la administración, como el acto de planear, organizar, controlar y dirigir. Las funciones administrativas enmarcan los elementos de la administración. Estos elementos componen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier departamento de una organización, esto quiere decir que cada empleado desempeña sus funciones de planeación organización, coordinación, control y dirección como actividades esencialmente administrativas.

A continuación se describen cada uno de los elementos antes mencionados:

- Organización: Suministra todas las cosas útiles al funcionamiento de la organización, puede estar dividida en una administración material y social.
- Planeación: se refiere a la evaluación de lo que podría suceder en un futuro y por ende el aprovechamiento que este en función de él.
- Dirección: Conduce a que la organización funcione de una manera adecuada, su objetivo principal es alcanzar el rendimiento máximo de los empleados, y que fluya el interés en los aspectos globales.
- Control: Se refiere a la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de acuerdo con el plan que se ha realizado. Tiene como objetivo principal localizar los puntos más débiles y los errores para poder corregirlos y evitar una nueva repetición.
- Coordinación: Trata de armonizar las actividades de una organización, facilitando el trabajo y sus resultados. Ayuda a que las acciones tengan y se adapten a un fin común.

Las funciones del administrador dentro del proceso administrativo son las siguientes:



**Ilustración 2: Proceso Administrativo**

### **1.3.1.5 Estructura organizacional**

Las empresas están compuestas realmente por personas y por sus manifestaciones y relaciones interpersonales. Logran concatenar esto con las políticas y procedimientos, reglamentos internos, misión y visión de la empresa es el verdadero desafío como explica (González Gómez, 2007), y este desafío es aún más grande cuando se trata de organizaciones sin fines de lucro, esto principalmente por la diversidad de criterios y pensamientos que se generan según es el nivel cultural, social y económico de quienes lo forman.

Como lo señala (Daft, 2013) la estructura organizacional define relaciones formales de subordinación, el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total así como el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. Se puede establecer en base al criterio antes mencionado que la estructura organizacional permite a una empresa o ente, organizar, coordinar y controlar actividades y tareas a fin de alcanzar los objetivos planteados mediante la jerarquía, puestos y recursos con los que cuenta.

Lo que garantiza el éxito de las organizaciones es inicialmente el correcto diseño organizacional, que estará en función de la naturaleza de la organización y debe permitir a los colaboradores mantener una buena comunicación interna.

Los elementos que forman parte de la estructura son: puestos de trabajo, funciones, asignación de tareas y niveles jerárquicos, estos en su conjunto permitan que de forma coordinada efectivamente se desarrollen las actividades dentro de las empresas.

### **1.3.1.6 Diseño de la estructura organizacional**

(Robbins, 2013), manifiesta que el diseño organizacional es un proceso que se logra luego que los directivos han analizado y evaluado la situación actual de las organizaciones y han tomado decisiones sobre el curso de acción de una empresa, para organizar y mejorar las actividades y el trabajo en equipo con la asignación de responsabilidades, para alcanzar los objetivos según las estrategias plantadas.

El diseño es importante por cuanto permite a las empresas:

- Organizar las actividades de los procesos internos;
- Mejora de manera eficiente y eficaz las actividades técnicas, operativas y administrativas según la naturaleza de cada empresa.
- Sirve como una guía a los gerentes y/o directivos en la toma de decisiones, para poder cumplir con los objetivos y/o metas.
- Permite coordinar el trabajo de los colaboradores para poder alcanzar los objetivos y funciones del puesto.
- Se establecen los principios y valores que guiarán las relaciones en la empresa.

#### **1.3.1.6.1 Modelo del diseño de la estructura organizacional**

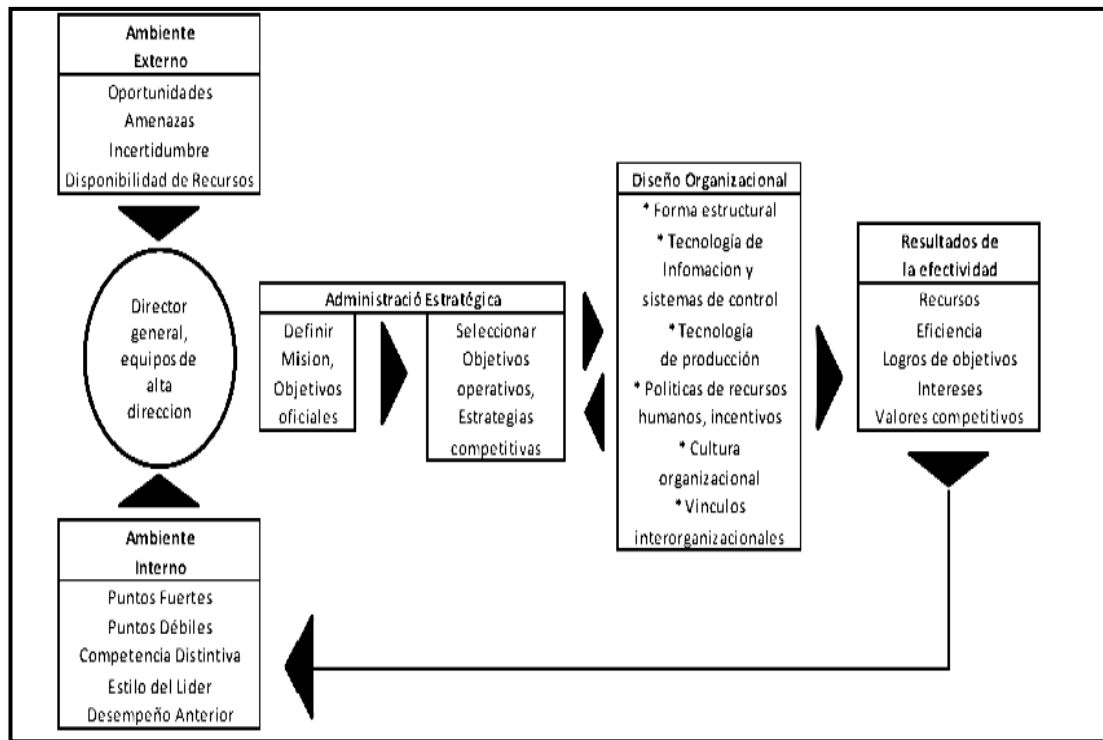
##### **Modelo de Richard Daft**

Según lo manifestado por (Daft, 2013), para definir la estructura organizacional es importante como primer paso realizar un análisis interno y externo de la empresa a fin de establecer cuáles son las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. En base a esta información se establecen planes estratégicos y la estructura organizacional; compuesta por los siguientes elementos:

- **Organigrama:** se definen los niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades.
- **Tecnologías de información y sistemas de control:** técnicas o conjuntos de acciones que permiten establecer procesos que se ajusten a las necesidades reales y contribuyan al mejoramiento de la productividad de la empresa.
- **Políticas de recursos humanos e incentivos:** establecimiento de perfiles según los puestos definidos, programas de capacitación, etc.
- **Cultura organizacional:** permite definir los valores éticos, que se convertirán en creencias y expectativas las cuales deben compartir y aplicar los miembros de una organización, todos alineados para mantener buenas y sanas relaciones interpersonales.

Dentro del diseño propuesto por la última fase que se considera para establecer la estructura organizacional es la de resultados de efectividad, que implica evaluar los resultados, considerando los recursos, eficiencia, logro de metas y los valores competitivos durante la aplicación del diseño organizacional

A continuación el esquema del diseño de la estructura organizacional propuesto por Richard Daft.



**Ilustración 3: Modelo de diseño organizacional de Richard Daft**  
**Fuente: Richard Daft**

### 1.3.1.7 Capacitación

(Dessler & Varela , 2004), al respecto dice que “es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcado (p.106).

### 1.3.1.8 El Cooperativismo del sector pesquero artesanal en el Ecuador

Según (Federico Tobar, 2000) las organizaciones cooperadas son entes que buscan en conjunto implementar una dinámica solidaria e innovadora para generar recursos humanos y sociales. Bajo esta perspectiva se considera entonces a las cooperativas pesqueras como empresas sociales, que

tienden a desarrollar actividades productivas que conjuntamente les permita cubrir la demanda y tener mayor participación en el mercado.

En el Ecuador el cooperativismo es uno de los principales modelos de organización de los sectores financieros y no financieros de la economía popular y solidaria, el Estado las reconoce como entidades de gestión democrática, que tienen personería jurídica de derecho privado e interés social.

El artículo 283 de la Constitución del Ecuador establece que el sistema económico es social y solidario; y está integrado por las formas de organización pública, privada, mixta, popular y solidaria.

Con la publicación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) en el 2011 y su Reglamento en el 2012, se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) como el órgano regulador de los sectores de economía popular y solidaria, con el objetivo de contribuir al Buen Vivir de sus integrantes y de la comunidad en general.

Dentro de este instrumento legal se establece la estructura organizacional de las cooperativas, las atribuciones y deberes que deberán cumplir los miembros de los cuerpos directivos de estas organizaciones.

#### **1.3.1.9 Generalidades del sector pesquero artesanal esmeraldeño**

La Subsecretaría de Recursos Pesqueros ha identificado 424 organizaciones pesqueras artesanales, la mayoría registrados ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, y a las cuales pertenecen unos 17.768 pescadores. En Esmeraldas existen 28 Asociaciones de Pescadores con un total de 810 socios y 56 cooperativas con un total de 1.585 socios.

Las cooperativas son sociedades donde personas se unen en forma voluntaria por un mismo fin, de propiedad conjunta donde se establecen

planes, se organizan los recursos y todos quienes la integran tienen participación, derechos y obligaciones por igual.

Históricamente son las más reconocidas como las organizaciones en las que los socios son beneficiarios a la vez que propietarios. Puede haber cooperativas de ahorro y crédito, producción, consumo, vivienda y servicios.

Según los resultados de las investigaciones por parte del Programa de Manejo de Recursos Costeros (PMRC), “El nivel organizativo de la comunidad de pescadores artesanales en Esmeraldas es bajo, ya que más del 65% de los pescadores no está afiliado a ninguna cooperativa o asociación. En el puerto pesquero artesanal se trabaja en forma individual, no asociada a cooperativas, pre-cooperativas u asociaciones y, si pertenece no asiste a reuniones convocada por la institución a la cual está afiliado”.

La falta de confiabilidad, crecimiento y desarrollo productivo dentro de las cooperativas se presenta también porque no existe una correcta gestión administrativa, quienes las conforman no logran organizarse y ponerse de acuerdo, esto principalmente se debe a que la composición de los socios es heterogénea y existe mucha incertidumbre en el sector.

En el informe presentado por el Centro de Investigaciones y Desarrollo de la PUCESE (CID-PUCESE, 2009) se establece que existe un gran número de cooperativas que no han podido regularizar su creación por cuanto no cumplen con los requisitos establecidos para comercializar adecuadamente los productos y la falta de compromiso y organización se presentan porque quienes los lideran antepone sus intereses personales a los de la colectividad.

Pero también existen pescadores que se asocian a las cooperativas pesqueras buscando mejorar su situación sociocultural y económica, y también buscan fortalecerse como organizaciones productivas, buscando siempre mejorar las embarcaciones, las instalaciones donde conservan y realizan las faenas de la pesca, obtener financiamiento y capacitación del Gobierno.

### **1.3.1.10 Unión Provincial de Cooperativas Pesqueras UPROCOPES**

La Unión Provincial de Cooperativas Pesqueras UPROCOPES, se encuentra ubicada en la zona portuaria de la ciudad de Esmeraldas, y se constituye una organización con una fuerte presencia en el sector pesquero artesanal de la provincia, debido a que un gran número de cooperativas pesqueras son socias.

UPROCOPES cuenta con un inmueble propio de dos plantas, donde funcionan las oficinas y el salón de actos, lugar donde se llevan a cabo las asambleas, capacitaciones y otras actividades particulares de los socios.

Fue constituida el 18 de febrero de 1993 según Acuerdo Ministerial No 000240, Registro de DNC N° 037- DJ - 93 de capital variable, con un número ilimitado de socios, el cual puede incrementarse según así se resuelva mediante consenso la Asamblea General conjuntamente con los socios y cuando sus actividades así lo demanden podrá abrir oficinas operativas en cualquier territorio de la provincia de Esmeraldas.

Esta organización se creó con la finalidad de defender al pescador y a su entorno, también a los recursos bioacuáticos; y busca que otras organizaciones pesqueras las cuales se identifiquen con los ideales y misión de UPROCOPES se afilien y gozan de los beneficios y servicios que estos prestan.

La Unión Provincial de Cooperativas Pesqueras UPROCOPES, ubicado en la ciudad de Esmeraldas y conformado por 20 cooperativas, de las cuales 18 se encuentran legalmente constituidas y dos cooperativas adheridas recientemente en proceso de regularización.

**Tabla 3. Nómina de socios de UPROCOOPES**

COOPERATIVA	LUGAR	REPRESENTANTE	NUMERO DE RUC
Isla Piedad	Esmeraldas- Cantón Esmeraldas	Obidio Quiñonez Salazar	0891702965001
24 de Octubre	Esmeraldas- Esmeraldas	Jacinto Ortiz Preciado	0891733402001
Perla del Pacifico	Palestina - Cantón Rio Verde	Neris Hidalgo Obando	0891708335001
Langostiones	Bocana de Ostiones - Cantón Rio Verde	Carlos Cuero Medina	0891704402001
21 de Octubre	Esmeraldas – Cantón Esmeraldas	José Mero Espinoza	0891702760001
24 de Mayo	Quingue- Cantón Muisne	Gabriel Proaño	089170336801
21 de Enero	Tonchigue- Cantón Atacames	Pablo Estupiñán Solórzano	0891700830001
Rio Vainilla	Vainilla- Cantón Rio Verde	Fernando Vásquez Chila	0891719906001
Olmedo	Olmedo- Cantón Eloy Alfaro	Eduardo Estupiñán Martínez	0890045588001
Estrella del Mar	Camarones- Cantón Esmeraldas	Byron Chavarría Bazarro	0891702094001
San Gregorio	San Gregorio- Cantón Muisne	Mario Montaña Ortiz	
Nuevo Rocafuerte	Rocafuerte- Cantón Rio Verde	José Góngora Chila	0890042643001
Perla Rioverdeña	Rio verde Cantón Rio Verde	Wellington Patta Meza	0891719590001
12 de Noviembre	Limonas – Cantón Eloy Alfaro	Rossevell Alarcón	0891704976001
15 de junio	La Tola – Cantón Eloy Alfaro	Cesar Quiñonez Estacio	0891720548001
7 de julio	San francisco – Cantón Muisne	Primitivo Proaño Rufino	0891729758001
8 de Marzo	Las Piedras – Cantón Esmeraldas	Enrique Ayerve Castillo	0891738757001
21 de Noviembre	Tachina- Cantón Esmeraldas	Aquilino Chila	0891738781001
Nuevo Muisne	Muisne – Cantón Muisne	Lider Quintero Cuero	0891733933001
Puerto San Francisco	San Francisco – Cantón Muisne	Filimon Quiñonez Carrera	0891733771001

**Fuente: UPROCOOPES**

En el área del puerto pesquero artesanal se encuentra ubicada la gasolinera PETROCOMERCIAL filial UPROCOOPES, la cual cuenta con dos dispensadores de diésel. El servicio que brindan beneficia a todos los pescadores artesanales quienes reciben el combustible según la cuota establecida.



**Ilustración 4: Dispensador de Combustible de UPROCOOPES**

De acuerdo a los estatutos constitutivos de UPROCOOPES, existe tres órganos administrativos: la Asamblea General, Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, ambos están conformados por tres vocales principales y tres vocales suplentes y por un Presidente y Secretario respectivamente.

El Consejo de Administración es la comisión encargada de la gestión administrativa de la Unión, y de acuerdo al Estatuto está facultada para designar al Gerente General, a un asistente y dos auxiliares administrativos.

UPROCOOPES cuenta con 11 colaboradores, de los cuales cuatro de ellos están directamente relacionados con la gestión administrativa de la organización.

A continuación se presenta el detalle con la información referente a la función que desempeñan:

#### **1.3.1.10.1 Estructura organizacional administrativa de UPROCOOPES**

UPROCOOPES al ser una organización que forma parte del sector no financiero de la economía popular y solidaria opera mediante la modalidad de cooperativa y de acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) y a su Reglamento, mediante estatuto se establecieron las facultades de los entes del régimen administrativo.

Entre los principales objetivos sociales de UPROCOOPES se estacan los siguientes:

- a) Diseñar y ejecutar programas comunes de capacitación y de asistencia técnica.
- b) Desarrollar el intercambio de experiencias, proyectos, ideas y trabajos conducentes a enriquecer la economía popular y solidaria.
- c) Elaborar y mantener un banco de proyectos sociales y productivos.
- d) Coadyuvar al mejoramiento y unificación de las políticas administrativas, financieras, contables y sentar las bases de políticas de desarrollo sustentables de sus afiliadas.
- e) Entre otras.

La estructura organizacional de UPROCOOPES está conformada por los siguientes órganos administrativos, de acuerdo a lo dispuesto en las LOEPS y su reglamento

- **Asamblea general**

Es la máxima autoridad de la Unión, sus acuerdos y resoluciones son obligatorios para las organizaciones afiliadas. Estará integrada por el presidente o el representante legal de cada organización afiliada o su delegado debidamente autorizado. La convocatoria a las sesiones se realizara de forma ordinaria y extraordinaria y el quórum de la Asamblea se establecerá con la concurrencia de más de la mitad de los delegados.

- **Consejo de administración**

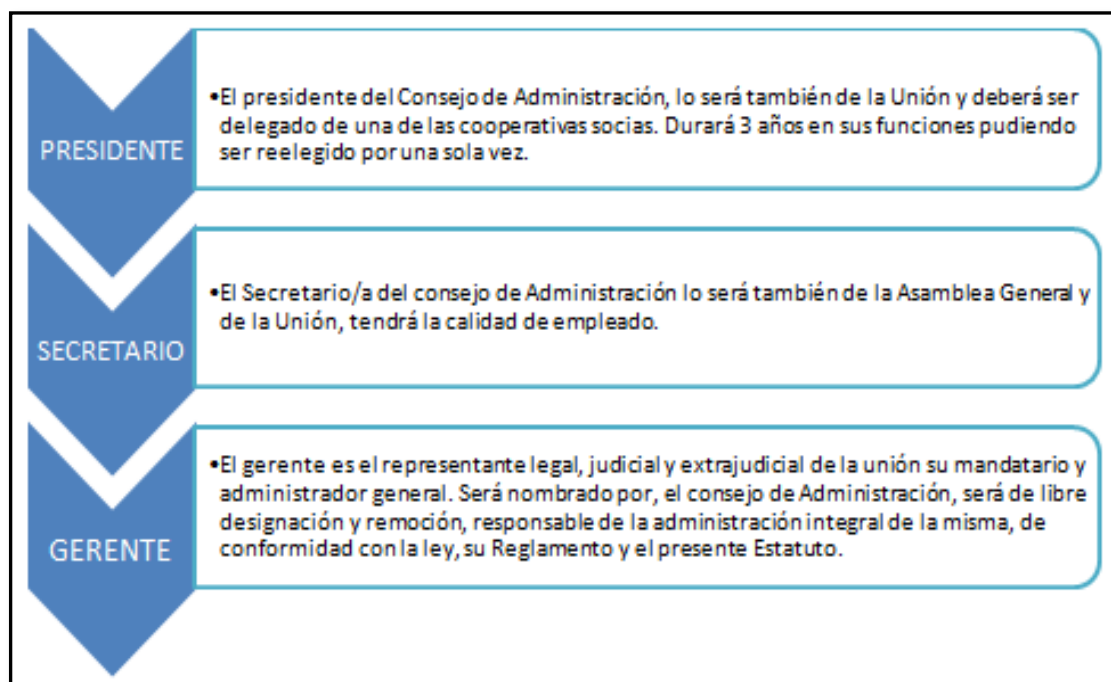
Es el organismo encargado de ejecutar las decisiones y políticas de la Asamblea. Está compuesto por cinco vocales principales y sus respectivos suplentes quienes duraran en sus funciones tres años, pudiendo ser reelegidos por una sola vez. De los miembros del Consejo se elegirán al Presidente, Gerente y Secretario. Si un vocal del consejo de Administración no asistiere a tres sesiones consecutivas, sin justificar su ausencia, será reemplazado en forma definitiva por el vocal suplente, según el orden en que le hayan sido elegidos. (UPROCOOPES, 2013)

- **Consejo de vigilancia**

El consejo de vigilancia es el organismo fiscalizador y de control de las actividades de UPROCOOPES y de los órganos que la integran. Estará conformado por 3 vocales principales y su respectivo suplente. Al menos dos de los vocales principales deben acreditar formación académica o experiencia en áreas relacionadas con administración de empresas,

economía, finanzas, contabilidad, auditoría y jurisprudencia. Durarán tres años, pudiendo ser reelegidos por una sola vez. (UPROCOOPES, 2013).

Dentro de la estructura organizacional existen los cargos de Presidente, Secretario y Gerente, a continuación se detallan cada una de las funciones y atribuciones establecidas para cada puesto:



**Ilustración 5: Descripción del puesto del Presidente, Secretario y Gerente de UPROCOOPES**

**Fuente: Estatuto de UPROCOOPES**

## **1.4 Fundamentación legal**

- **La Constitución del Ecuador**

La Constitución de la República ( Presidencia de la Republica del Ecuador, 2008), instrumento que se constituye en el marco legal para el desarrollo económico del sector pesquero, contempla disposiciones de carácter general y específicas referente a la planificación participativa, soberanía alimentaria, soberanía económica, sectores estratégicos, formas de organización de la producción y su gestión, disposiciones directamente vinculadas con el sector.

También en el Régimen del Buen Vivir se contempla secciones relacionadas con la pesca que regulan esta actividad, tales como biodiversidad, patrimonio natural, ecosistemas y recursos naturales.

El sector pesquero es considerado también en la Constitución como la principal fuente alimentaria.

- **Plan del Buen Vivir**

El Plan del Buen Vivir es la normativa de acción mediante el cual se estableció un Plan de Desarrollo para el periodo 2009-2013, aprobado en sesión de 24 de junio de 2013, mediante Resolución No. CNP-002-2013, donde se acordó impulsar las condiciones productivas necesarias para el logro de la soberanía alimentaria, para ello el Estado determinó fomentar la pesca artesanal mediante programas de asociatividad, apoyo tecnológico y protección de las reservas pesqueras.

Para el período 2013-2017 se definió el cambio de la matriz productiva, y se establecieron los siguientes objetivos directamente relacionados con la actividad pesquera:

- **Objetivo 7:** en este objetivo se contempla garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global, por ello como lineamiento estratégicos relacionados con la pesca, se planteó implementar el manejo marino-costero integral para el uso sustentable de sus recursos naturales, con especial atención en las especies en peligro de extinción y ecosistemas vulnerables. (SENPLADES S. N., 2013).
- **Objetivo 8:** trata sobre definir un plan que permita un desarrollo económico y social sustentable y junto con una redistribución equitativa de los recursos. Propone un sistema solidario fundamentado en la estabilidad económica, sostenibilidad fiscal, externa, monetaria y biofísica. Para el sector pesquero es de vital importancia por cuanto el Estado intervendrá para garantizar se impulse la inversión y se consolide la asistencia financiera que requiere el sector para fortalecerse. (SENPLADES S. N., 2013)
- **Objetivo 9:** el Estado mediante el plan del buen vivir garantiza generar y precautelar toda fuente de trabajo y velar, priorizando a los grupos históricamente excluidos, brindando asistencia y facilidades en emprendimientos donde se repotencialicen las capacidades y se generen conocimientos. Para el pescador artesanal es la oportunidad de buscar nuevas fuentes de ingresos. (SENPLADES S. N., 2013)
- **Objetivo 10:** establece impulsar la transformación de la matriz productiva, y busca fomentar la actividad pesquera artesanal con base en un ordenamiento marino-costero y fluvial, privilegiando la organización asociativa, cooperativa y comunitaria. También acceder de forma sostenible y oportuna a servicios financieros y transaccionales desde la banca pública y el sector financiero popular y solidario, con manejo descentralizado y ajustados a sistemas de ordenamiento territorial, por parte de las comunidades pesqueras

artesanales y de las pequeñas y medianas unidades productivas. (SENPLADES S. N., 2013).

- **Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero y de su reglamento. Decreto Supremo No. 178. RO/ 497 de 19 de Febrero de 1974.**

La Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero es el marco legal que regula la actividad pesquera en todas sus fases (extracción, cultivo, procesamiento y comercialización), es así que el artículo 7 determina que el Estado creará mecanismos para el fortalecimiento y expansión del sector pesquero, conforme a los principios de la política pesquera ecuatoriana, fomentando la creación de grupos sociales de pescadores artesanos, los cuáles deben estar organizados, y así logran beneficiarse con el financiamiento de proyectos elaborados por estos. Pese a que no ha sido modificada esta ley se constituye el marco legal que ha permitido direccionar la gestión de los entes encargados de regular la actividad pesquera en el Ecuador. Mediante esta ley se han desarrollado varios proyectos entre esos:

- **Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.**

La ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria fue creada por un por el equipo técnico del MIES, basándose en lo establecido 283 de la Constitución, que establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario integrado por las formas de organización privada, pública, mixta y de economía popular y solidaria. Se constituye en la normativa legal que regula la vida institucional de las diferentes formas de organización económica (pública, privada, mixta, popular y solidaria) que incluye a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. En este instrumento se establecen los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios, así como también el fomento,

promoción y acompañamiento que recibirán amparados en este marco jurídico.

- **Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario**

Este instrumento legal creado mediante decreto 1061 publicado en el Registro Oficial Suplemento 648 de 27 de febrero de 2012, establece el procedimiento para la aplicación de la Ley de Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Mediante el reglamento se define la estructura organizacional interna que deben implementar las cooperativas y/o asociaciones reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- **Estatuto de la Unión Provincial**

El Estatuto de la Unión Provincial de Cooperativas Pesqueras se constituye en un conjunto de normas que dictamina de forma general y obligatoria el funcionamiento de la Organización. En este instrumento se establecen los objetivos, los regímenes administrativo y económico, órganos administrativos, los puestos y funciones, sobre las aportaciones, ingreso o renuncia de socios.

### **Organismo Reguladores**

Los organismos encargados de regular la actividad pesquera y el cooperativismo son los siguientes:

**Tabla 4: Organismo reguladores**

<b>Sector Pesquero</b>	<b>Sector Cooperativista</b>
✓ Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP)	✓ Ministerio de inclusión Social y Económica (MIES)
✓ Viceministerio de Acuicultura y Pesca.	✓ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
✓ Subsecretaría de Recursos Pesqueros.	

## **1.5 Revisión de estudios previos**

En la investigación de (Luna Gonzáles & Gúzman Rodríguez, 2011), cuya temática fue el diseño del modelo de competencias para la Cooperativa de gestionando COOP de la ciudad de Pereira, se planteó el objetivo de diseñar y estructurar el modelo de Gestión Humana basado en competencias, como contribución a la competitividad empresarial, la investigación permitió concluir que el direccionamiento estratégico y la cultura organizacional son una herramienta indispensable para la construcción de las competencias organizacionales y también que los manuales de funciones son el elemento básico para el desarrollo de cualquier proceso al interior de la organización.

En la investigación titulada; Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú, planteo entre uno de sus objetivos específicos establecer la relación entre la integración de las pequeñas unidades agrícolas, el desarrollo de la vocación agropecuaria. Es las conclusiones destacó que la integración, la competitividad y el desarrollo sostenible son los factores determinantes de un modelo de gestión empresarial que permitirá el desarrollo productivo de las pequeñas unidades agrícolas del valle de Piura (Chong , 2011).

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2012) , indica que las cooperativas en la pesca en pequeña escala: favorecen el éxito mediante el empoderamiento de la comunidad y reconoció que los miembros deben participar plenamente en las decisiones de gestión de las cooperativas en temas como el control de la corrupción y la fraudulencia, el seguimiento de los resultados de la cooperativa, así como la elección de la junta directiva. “Es fundamental contar con un liderazgo firme y una visión común a largo plazo, así como también es importante la existencia de normas que impidan participar como miembros de la cooperativa a quienes no son pescadores.” (FAO, 2012).

En la investigación titulada “Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva”, se planteó como objetivo determinar la relación que tiene la organización cooperativa en Sinaloa y el proceso administrativo, como parte de la gestión que realiza el directivo que requiere aplicar estrategias y técnicas propias de la estructura de propiedad común y la gestión democrática. La conclusión más relevante señala que la realidad de las organizaciones cooperativas pesqueras analizadas cuentan con una estructura organizacional que les ha permitido establecer la gestión directiva sin embargo, se evidencia que la planeación es básica y se evidencia puntualmente que las decisiones tales como, la fecha de captura y el mejoramiento de la infraestructura física no depende de ellos; en esas condiciones podemos advertir que aunque las etapas se cumplan adecuadamente, poco habrá servido la planeación, ya que en ésta se definen las líneas de acción para iniciar el proceso administrativo. (Torres Jaquez & Contreras Loera, 2013).

Finalmente consideran que la falta de conocimientos sobre administración de empresas, puede ser una desventaja para el crecimiento y fortalecimiento de las cooperativas.

Sin duda la gestión administrativa ejecutada en organizaciones sociales es indispensable para la consecución de los objetivos planteados y para el fortalecimiento interno.

Para (González Gómez, 2007) quien integraba el proyecto de Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia-Colombia, recopiló información generada en talleres brindados a organizaciones sociales, públicas y privadas y realizó la publicación de una guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo en la cual concluye recomendando que es de vital importancia que las organizaciones cooperadas introduzcan conceptos de calidad en la prestación de servicios y gerenciales de planeación, seguimiento y evaluación en la cultura organizacional en las asociaciones y/u organizaciones del sector social para el mejoramiento de sus funcionamiento administrativas y sus resultados.

(Francis Medina, 2015), en su investigación titulada Modelo de Gestión para el proceso de recepción de la pesca que ingresa al PAPES planteo como objetivo el diseño de un modelo de gestión para organizar el proceso de recepción de la pesca que ingresa al Puerto Pesquero Artesanal de Esmeraldas, en sus conclusiones reflejo que la actividad de pre procesamiento de la pesca en PAPES evidencia debilidad al no contar con una planta de funcionamiento que permita un procesamiento ordenado que por un lado elimine en forma adecuada los desechos y permita almacenar los productos en el cuarto frío, situación que incide en el proceso de comercialización que se ve afectado por el bajo poder negociador de los pescadores artesanales frente a los intermediarios, lo que les obliga a entregar la pesca prácticamente en el desembarque.

Para (Dávila Ladrón de Guevara, 2004) las cooperativas son un excelente modelo de organización, debido principalmente a que es un sistema social abierto donde interactuarán componentes sociales, económicos y tecnológicos que reafirman la gestión empresarial y las relaciones entre sus miembros y la sociedad. Básicamente tienen doble objetivo; económico y social donde los rendimientos económicos generados de las transacciones comerciales sean el medio y no el fin.

De acuerdo al estudio realizado por María Fernández titulado: Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana, para que exista participación es fundamental que exista capacitación, los socios y el personal administrativo requieren formación a fin de que estos asuman sus responsabilidades. Sin formación continua no hay avance el proceso participativo esto limita el fortalecimiento del ejercicio democrático de poder puntualmente a la hora de tomar decisiones y al momento de las designaciones de cargos de responsabilidad en la organización. A nivel gerencial puede afectar en la dinámica administrativa debido a que, a través de la formación y capacitación las organizaciones tienen mayor posibilidad de formar líderes y reforzar el

trabajo en equipo, incentivando las relaciones interpersonales, la autoestima y la identidad cooperativa (Fernández S., 2006).

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la gestión administrativa del primer semestre del año 2014 de UPROCOPES, con la finalidad de fortalecer la estructura organizacional.

### **Objetivos específicos**

1. Describir la estructura organizativa y situacional de UPROCOPES.
2. Conocer la planificación de actividades y tareas y la repercusión en la gestión administrativa de UPROCOPES.
3. Identificar el plan de capacitación existente con la finalidad de medir si responde a las necesidades reales de la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIAL Y MÉTODOS**

#### **2.1 Métodos y tipo de investigación**

El método utilizado en la investigación fue el científico en procura de obtener información relevante y fidedigna para entender, verificar, corregir y poder formular una propuesta orientada a fortalecer el área administrativa y organizativa de UPROCOOPES. Sustentado en la cita de (Arias, 20016), la investigación científica es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimiento, los cuales constituyen la solución o respuestas a tales interrogantes.

La investigación fue básica tuvo como objetivo analizar la estructura organizacional que utiliza el UPROCOOPES, se sustenta en lo expresado por (Behar, 1998), es aplicada porque a partir de los resultados se elaboró la propuesta para fortalecer la estructura organizacional (Behar, 1998).

Por la profundidad la investigación fue descriptiva, permitió ordenar y registrar información primaria, detallar y conocer los procesos, las políticas internas, entre otros elementos del entorno interno y externo en UPROCOOPES, los resultados obtenidos, permitieron establecer los pasos de cada uno de los procesos. Según (Méndez Alvarez, 2011) el estudio descriptivo identifica características de la población objeto de la investigación, permite establecer comportamientos concretos, descubre y comprueba la relación entre las variables del estudio, mediante las técnicas específicas de recolección de información, apoyándose también en estudios elaborados por otros investigadores.

Se realizó un estudio sistematizado con la información recolectada y de las fuentes bibliográficas. Partiendo de las variables determinadas se efectuó la investigación de campo, para lo cual se estableció una muestra.

También se desarrolló una investigación documental de tipo informativa (expositiva), que permitió la revisión de datos secundarios indispensables para sustentar el presente trabajo investigativo, los cuales se constituyeron en la base de la fundamentación teórica.

Los métodos analíticos y sintéticos se aplicaron principalmente en el proceso de la fundamentación teórica relacionada a temas de la gestión administrativa, se analizaron textos y contenidos que sustentaron técnicamente las teorías propuestas debidamente comprobadas sobre el impacto y los resultados de la gestión administrativa en las organizaciones.

## 2.2 Universo y muestra

Se realizó las encuestas a una población de 22 representantes de las cooperativas socias de UPROCOOPES y a los 9 colaboradores del área administrativa.

**Tabla 5: Población socios y personal administrativo**

NÓMINA	POBLACIÓN
Representantes de cooperativas asociadas	22
Personal administrativo UPROCOOPES	9
TOTAL	31

Se estableció un muestreo no probabilístico de carácter opinático que guarda relación con las entrevistas dirigida a los directivos de UPROCOOPES.

**Tabla 6: Población directivos UPROCOOPES**

Nómina	Población
Presidente de la Asamblea General UPROCOOPES	1
Presidente Consejo de Administración	1
Gerente General	1
TOTAL	3

### **2.3 Técnicas de investigación e instrumentos de recopilación de datos**

Las técnicas de investigación empleadas fueron:

- Observación directa, indirecta y documental, esta técnica se desarrolló a fin de registrar la información y datos relevantes que se observaron en el campo de estudio y aquella que fue recopilada de investigaciones anteriores y aquella recopilada de los documentos proporcionados en la visita, tales como: informes, reglamento interno, estatutos, etc. Se utilizó como instrumento fichas de campo (Anexo 6 y 7).
- La encuesta aplicada a 22 dirigentes de cooperativa artesanal y a 9 administrativos. (Anexo 2 y 3).
- La entrevista, dirigida al Presidente de la Asamblea General, Presidente del Consejo de Administración y al gerente de UPROCOOPES, con la finalidad de conocer y diagnosticar la situación administrativa actual. Con enfoque en el proceso administrativo se elaboró el cuestionario (Anexo 1).

## **2.4 Procedimientos aplicados**

El cuestionario de la encuesta permitió levantar la información necesaria para detectar como está enfocada la gestión administrativa de UPROCOOPES.

La entrevista evidenció la capacidad operativa de los directivos de UPROCOOPES, con la finalidad de conocer y diagnosticar la situación administrativa actual.

La observación directa, indirecta y documental fue utilizada para registrar la información y datos relevantes que se observaron en el campo de estudio.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1 Observación de campo**

Mediante la observación de campo se pudo recopilar información relevante para analizar y evaluar la gestión administrativa, para ello se utilizó como instrumento de investigación la ficha de observación. La observación que se llevó a cabo fue física y documental. Las instalaciones de UPROCOOPES comprendieron el área de estudio.

A continuación se detallan los hallazgos:

Las instalaciones de UPROCOOPES, están ubicadas en la Av. Jaime Roldos Aguilera, cerca del Puerto Pesquero Artesanal de la ciudad de Esmeraldas y a sus alrededores se pudo evidenciar que existen varios proveedores de insumos para la pesca artesanal. El inmueble es propio y de tres pisos; cuenta con un área de oficinas y otra para actos y/o asambleas.

En lo referente a la distribución del espacio, al mobiliario y equipos de oficina se observó que cuentan con lo básico para funcionar, aunque es importante destacar lo siguiente: la iluminación es escasa, no existe señalética informativa y de seguridad, no existe una cartelera de información que reúna todos los posters y/o afiches en un lugar.

- **Gestión documental**

Se pudo observar lo siguiente:

- Actualmente no cuentan con formatos preestablecidos de oficios, memorandos, circulares, actas de reuniones, entre otros.

- No hacen uso de un registro de numeración manual para oficios, informes, contestaciones.
- En cuanto al manejo del archivo documental no cuentan con el espacio físico para conservación y tampoco lo organizan correctamente.
- Sobre el manejo del archivo de documentos electrónicos, no se realiza respaldo de la información.

Sin embargo hay que destacar la gestión realizada por la secretaria, quien a pesar de las barreras informáticas o técnicas, ha podido organizar la información, elaborar los documentos con un bajo margen de error.

- **Gestión de la comunicación interna**

En el estudio se pudo evidenciar que no existen mecanismos que favorezcan la comunicación interna en UPROCOOPES, a continuación se detallan los hallazgos:

- Manejan correctamente la agenda de los socios pues tienen los contactos telefónicos.
- No cuentan con una cartelera informativa general.
- No tienen un buzón de sugerencias.
- Las reuniones informativas solo se llevan a cabo entre los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia, ésta son periódicas. Sin embargo no mantienen reuniones con los representantes de las cooperativas socias por falta de tiempo y planificación. No se inducción a los miembros de las cooperativas socias cuando ingresan.
- No se ha actualizado la misión, visión y valores organizacionales, por esa razón expresaron no se ha socializado.

- **Gestión de la comunicación externa**

Otro componente importante que se consideró para revisar es la comunicación externa, por cuanto el objetivo social de la organización contempla motivar a los miembros del sector pesquero artesanal a formar parte del proyecto social que manejan para fortalecerse conjuntamente y beneficiarse de los planes y programas gubernamentales a favor del sector.

Por ello se observó cómo se proyecta la organización públicamente y como se manejan las relaciones con sus proveedores y colaboradores.

- No cuentan con una agenda organizada de los proveedores.
- No tienen sitio web de UPROCOOPES y redes sociales, poseen un Blog desactualizado desde año 2012.
- Solo tienen presencia en los medios de comunicación, cuando surgen noticias del sector pesquero.
- El manejo de la agenda de instituciones públicas es bueno, cuentan con los contactos, el Director mantiene buena relaciones con los representantes de organismos internacionales que apoyan al sector.

- **Gestión de la información**

Sobre la gestión de la información se pretendía conocer el manejo de la información que se levanta relacionada al sector pesquero artesanal, también tiene relación con la gestión administrativa, debido a que si se cuenta con la información sobre las necesidades se pueden tomar decisiones asertivas, éstas son las observaciones:

- La información de los miembros de las cooperativas socias se encuentra desactualizada.
- No se realizan permanentemente encuestas de satisfacción de los miembros.

- Los informes de gestión no se socializan ni se comparten públicamente, pero tampoco existen políticas internas sobre lo que es y no es confidencial.
- Los datos estadísticos básicos sobre: volúmenes de captura por especie, embarcaciones, necesidades del sector, porcentaje de cumplimientos de las vedas, entre otras no se encuentran organizados ni actualizados.
- El director de UPROCOOPES, maneja a la perfección datos históricos relacionados al sector, pero no está materializado en documentos de apoyo como referencia para investigaciones, informes estadísticos, etc.
- **Gestión del talento humano**

Factor importante dentro de la gestión administrativa, se evidenció lo siguiente:

- No manejan perfiles para los puestos.
- Tampoco tienen fichas físicas del personal.
- No hay planes de capacitación.
- No cuentan con personal de apoyo como un asesor legal, técnico y financiero, una visitadora social.
- **Observaciones generales de la gestión administrativa**

A continuación se detalla esquemáticamente la información levantada sobre los instrumentos de la gestión administrativa de UPROCOOPES:

**Tabla 7: Levantamiento de información proceso administrativo de UPROCOOPES**

<b>Proceso Administrativo</b>	<b>Mecanismos y/o Instrumentos</b>	<b>Descripción del actividad</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Planificación</b>	Planificación estratégica	Plan de acción, donde se definen objetivos, se desarrollan estrategias y se definen los recursos para alcanzar los objetivos.	No existe documento
	Programas de capacitación	Cronograma de capacitación para la formación de los socios y del personal administrativo	No existe documentación
	Políticas internas	Políticas y procedimientos utilizados como guías de acción para la ejecución de los procesos.	No existe documento
	Presupuesto	Plan anual anticipado de los gastos e ingresos establecido para un ejercicio fiscal, cubre todas las operaciones de las organizaciones.	No exhibieron el documento
<b>Organización</b>	Organigrama estructural	Establece orden jerárquico, autoridad y los niveles de responsabilidad.	No existe documento físico, pero están conformados estructuralmente como lo establece la LOEPS.
	Manual de funciones	Detalle de funciones esenciales de cada puesto.	No existe
	Reglamento interno	Instrumento donde se establecen las obligaciones y prohibiciones a las que deben sujetarse los trabajadores.	No existe

<b>Proceso Administrativo</b>	<b>Mecanismos y/o Instrumentos</b>	<b>Descripción del actividad</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Dirección</b>	Comunicación interna	Conjunto de acciones que despliegan diversos recursos de la comunicación para fortalecer la gestión de la organización.	No existe material y documentos
<b>Control</b>	Evaluación de desempeño	Mecanismo para evaluar el desempeño del personal.	No existe
	Acciones correctivas	Conjunto de acciones que buscan prevenir situaciones no deseadas, identificadas previamente.	No se especifican
	Gestión documental	Establecimiento de formatos, y documentos estándar, sistematización de la información.	No existe
	Gestión de archivo	Organización documental como soporte de la gestión realizada.	No existe

- También se observó que todo el personal está afiliado al I.E.S.S. y que se encuentran al día en sus obligaciones.
- No se han definido centros de mediación para la solución de conflictos que se presentan en las cooperativas socias.

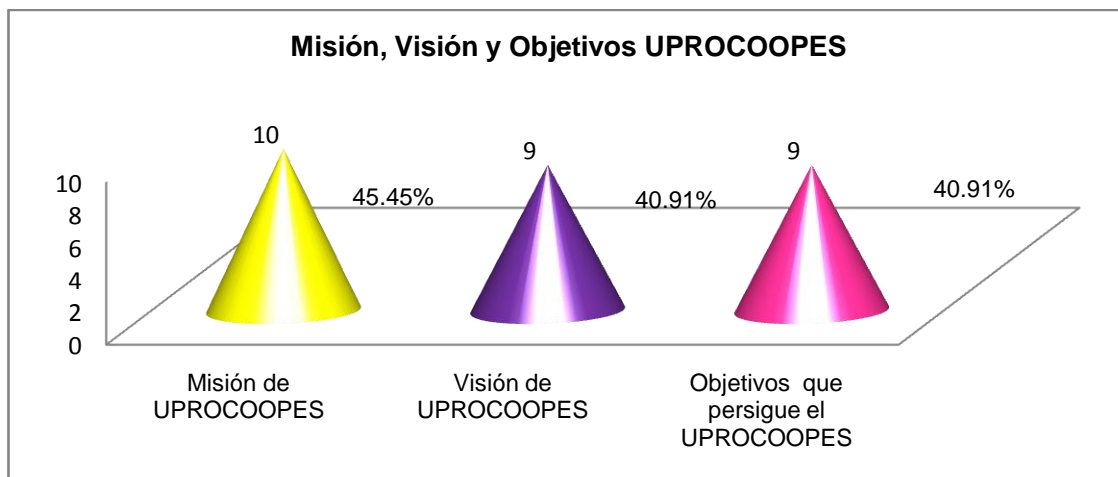
- No cuentan con un reglamento o instructivo de dietas, viáticos y gastos de movilización, etc.
- Los documentos habilitantes y permisos correspondientes se encuentran vigentes.
- La iniciativa de la actual administración es la creación de una planta procesadora y empacadora de pescado, que en la actualidad se encuentra en un 80% de avance. Para la implementación buscan financiamiento privado, no se revelaron las posibles fuentes con las que están negociando.

### **3.2 Análisis e interpretación de las encuestas**

En cuanto al conocimiento de la estructura organizacional de UPROCOOPES por parte del personal administrativo las encuestas reflejaron:

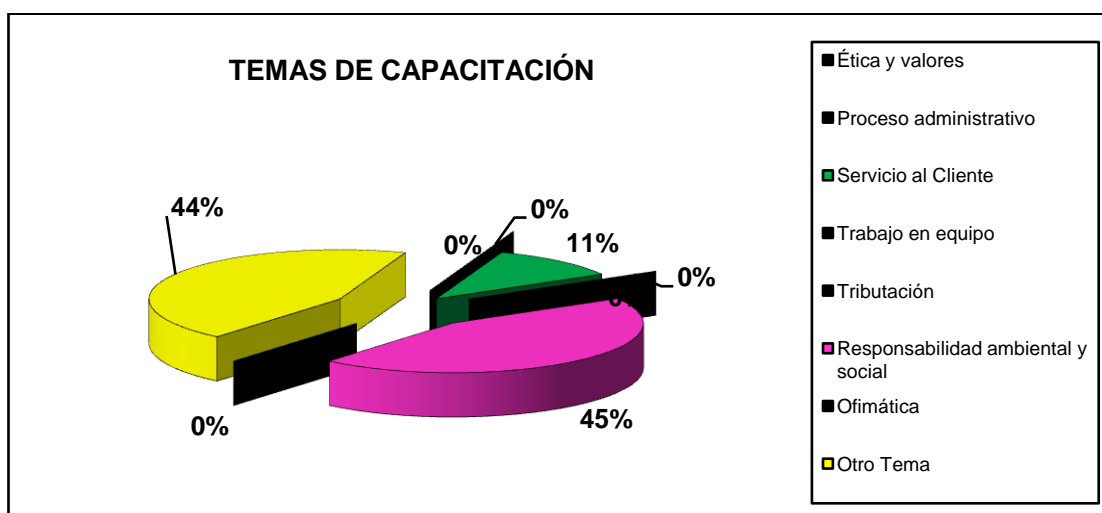
Que el 89 % de los encuestados manifestó desconocer la estructura organizacional, el 11% afirmó conocerla (Ver Anexo N° 4)

Se preguntó al personal administrativo si tenían conocimiento de algunos de los componentes más importantes de la gestión administrativa, es así que el 45,45% de los encuestados manifestó conocer la misión de UPROCOOPES, el 40,91% indicó estar informados sobre la visión y los objetivos organizacionales. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico:



**Gráfico 1: Misión, Visión y Objetivos de UPROCOOPES**

También se pudo conocer que el 56% del personal administrativo encuestado ha sido capacitado recientemente y el 44% del personal no ha recibido capacitación por parte de UPROCOOPES. (Ver Anexo N° 4). Los encuestados según el grafico N° 02, afirmó haber sido capacitado recientemente en temas tales como: servicio al cliente, responsabilidad ambiental y social y en otros temas seleccionaron mecanismos de ingreso de información al portal de servicios de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

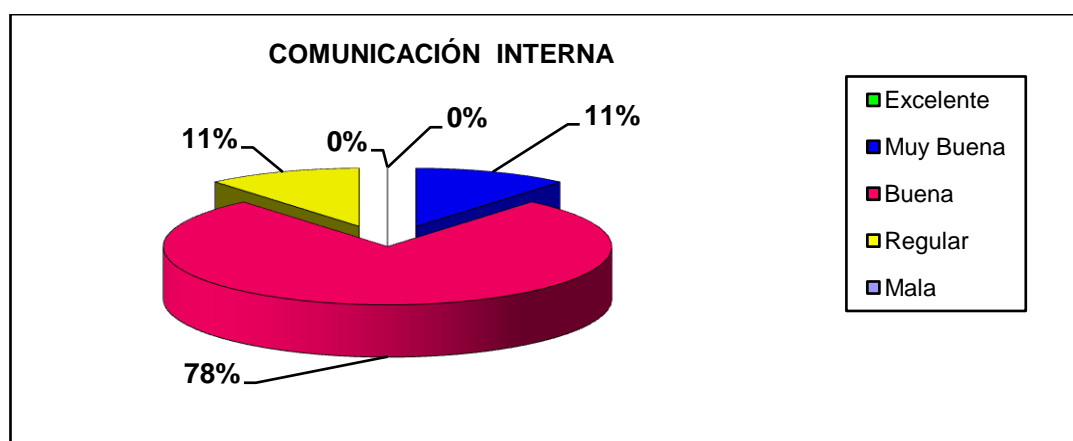


**Gráfico 2: Temas de capacitación**

Medir el nivel de cumplimiento a la normativa legal que regula a las Cooperativas y/o Federaciones, en cuanto a contar con un reglamento interno, políticas y manuales de procedimiento a través de la encuesta, el 100% del personal administrativo manifestó desconocer la existencia en UPROCOOPES de esos instrumentos tan importante para la administración y organización (Ver Anexo N° 4).

Dentro de la investigación a través de las encuestas, también se pudo conocer la percepción que tiene el personal administrativo sobre la comunicación interna entre los socios de UPROCOOPES y ellos.

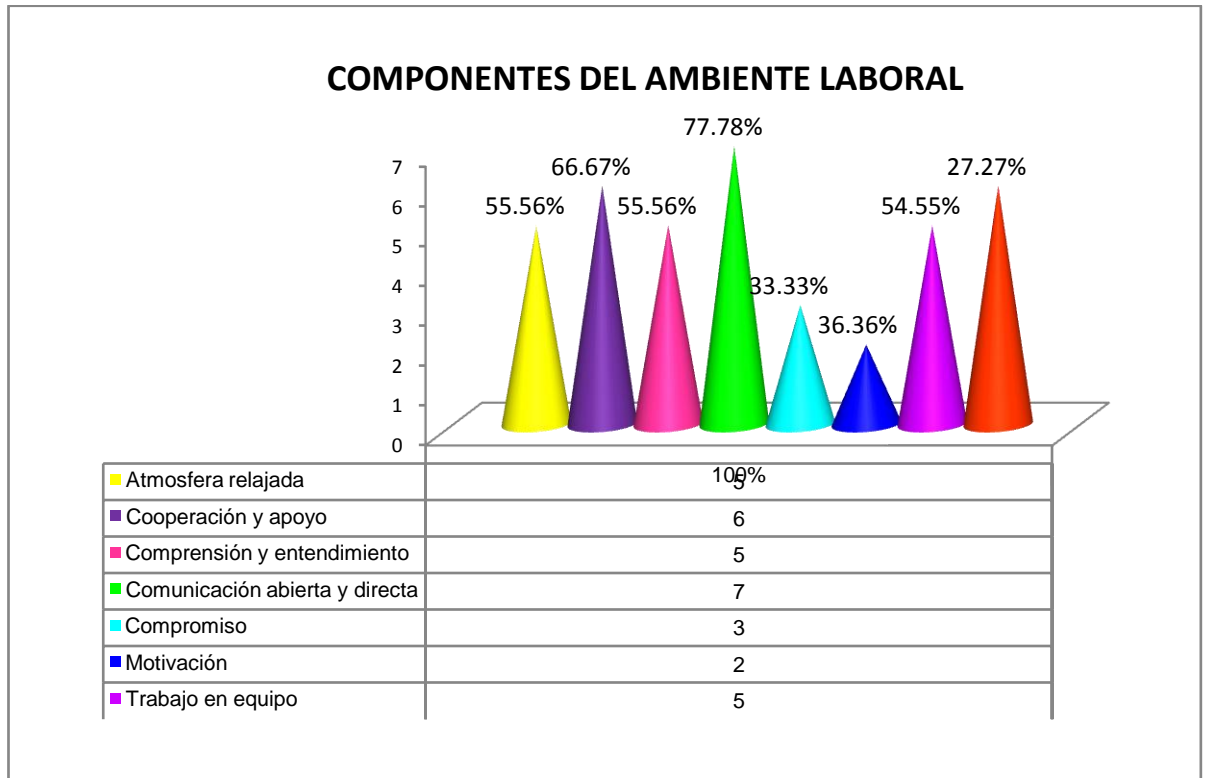
El resultado reflejó según el gráfico N° 03 que el 89% de ellos califica que la comunicación fluctúa entre bueno, muy buena y excelente y el 11% la percibe entre regular y mala.



**Gráfico 3: Comunicación Interna UPROCOOPES**

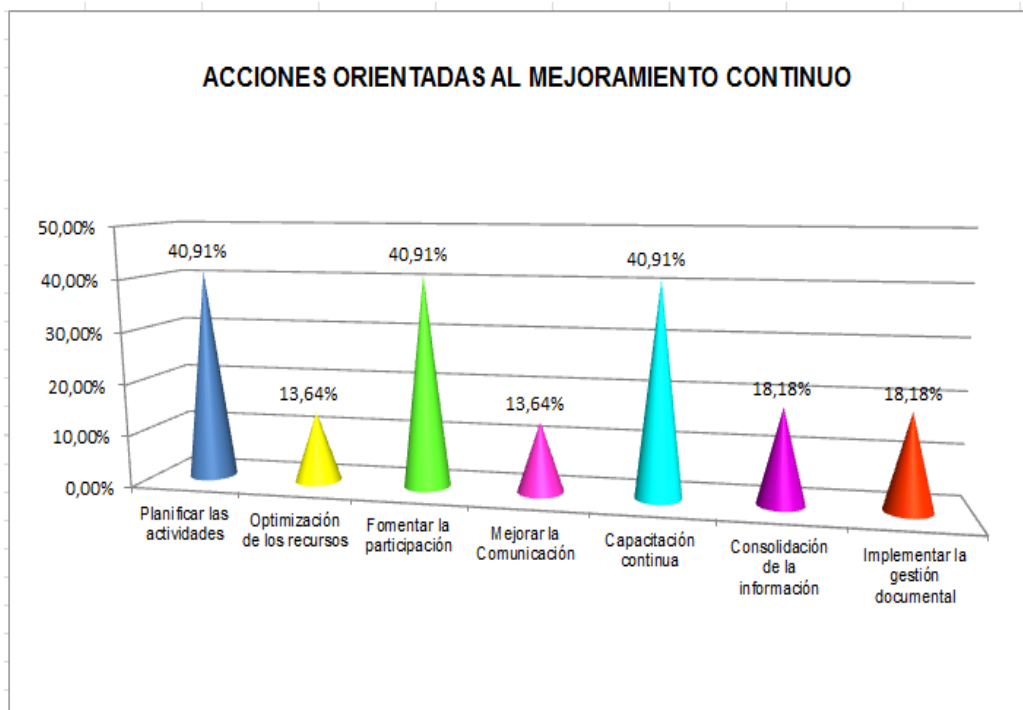
Otro factor de estudio relacionado a la gestión administrativa es el ambiente laboral, por ello también se consultó a los encuestados cuales componentes según su apreciación integran el ambiente laboral actual de UPROCOOPES. Los resultados evidencian según el gráfico N° 04 que el 77.78% considera que existe una comunicación abierta y directa, un 55.56% manifiesta que existe trabajo en equipo, Atmosfera relajada y comprensión y entendimiento el 66.67% expresa que UPROCOOPES existe cooperación y apoyo en el

personal cuando realiza las actividades diarias, el compromiso y motivación se ubica entre el 33.33% y 22.22%.



**Gráfico 4: Ambiente laboral UPROCOOPES**

Se consultó al personal administrativo cuáles debían ser las acciones que considera se deben implementar para el fortalecimiento de la gestión administrativa que garantiza el fortalecimiento y crecimiento de la organización. Para ello se estableció una pregunta de opción múltiple la cual evidencia lo siguiente:

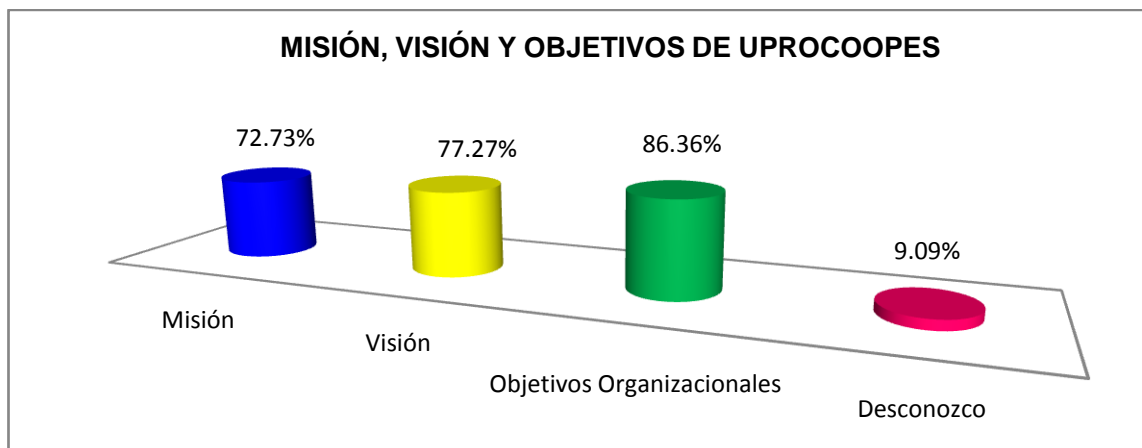


**Gráfico 5: Propuestas para el mejoramiento continuo de UPROCOOPES**

Los socios de UPROCOOPES fueron encuestados con la finalidad de conocer su opinión y percepción de los servicios brindados por la organización así como del manejo administrativo, los resultados fueron los siguientes:

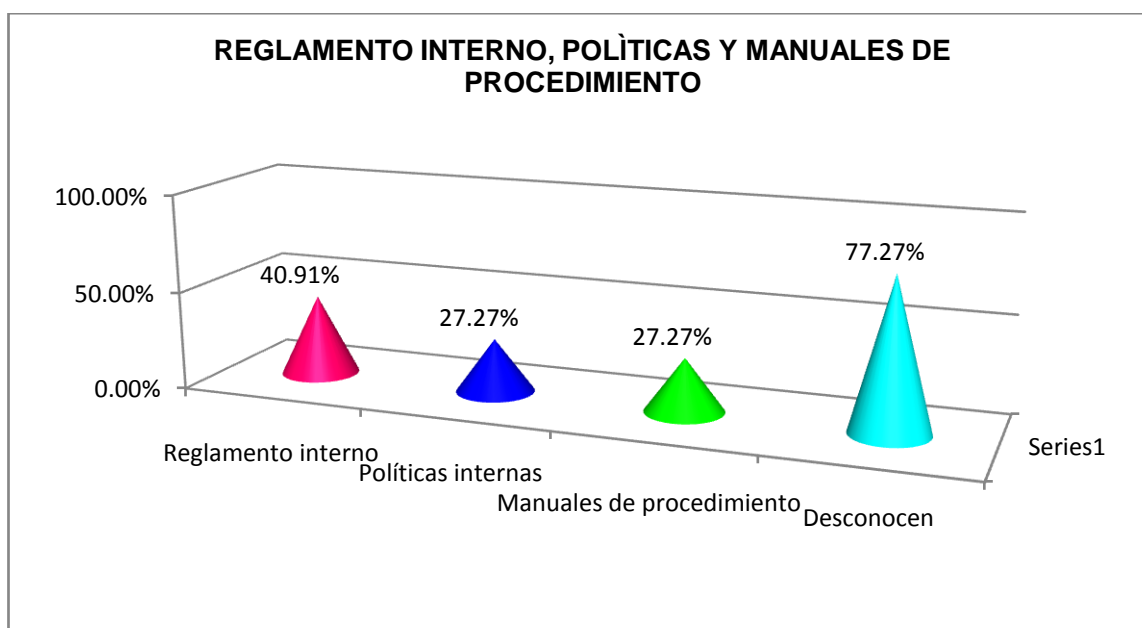
El 64% de los socios encuestados indicó que no conocían la estructura organizacional de UPROCOOPES, mientras que el 36% indicó si conocerla. (Ver anexo N° 5)

Otro tema importante que se consultó a los socios es sobre la misión, visión, objetivos y ventajas de UPROCOOPES, los resultados reflejaron que el 72,72% conocen la misión que un 77,27% tienen clara la visión y que el 83,36% saben cuáles son los objetivos organizacionales, sin embargo el 9,09% manifestó desconocer estos elementos de la estructura organizacional de UPROCOOPES que encaminan la gestión administrativa.



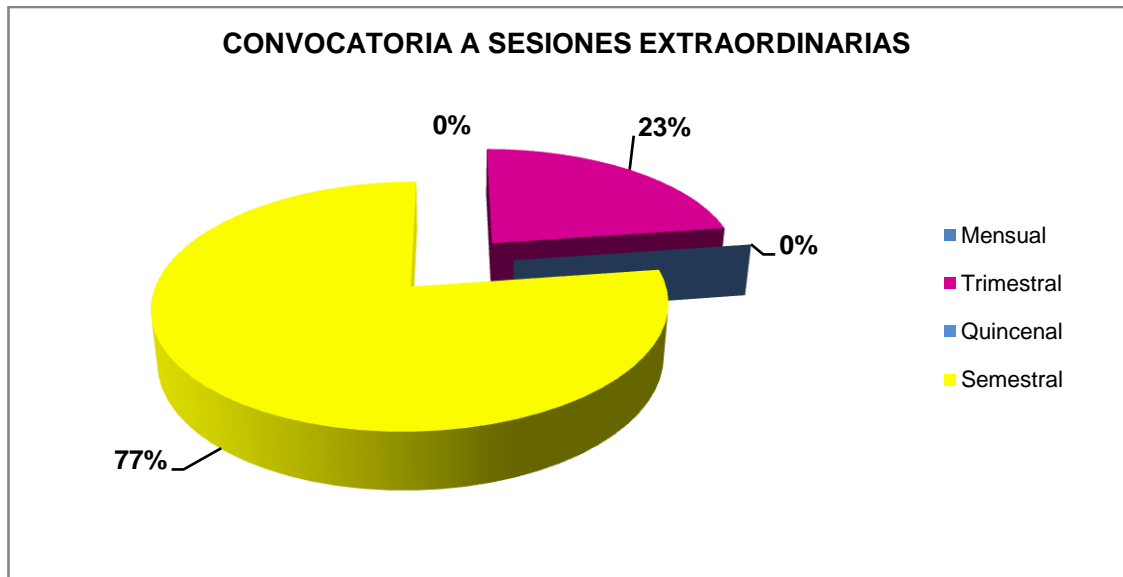
**Gráfico 6: Misión, Visión y Objetivos de UPROCOOPES**

Los resultados de la investigación reflejaron que los socios en su mayoría no conocen el reglamento interno, políticas y manuales de procedimiento establecidos en UPROCOOPES, las encuestas reflejaron que el 40,91% conocía la existencia de un reglamento interno, un 27,27% sabía que UPROCOOPES cuenta con políticas para la gestión administrativa y un 27.27% están informados sobre los manuales de procedimientos. Sin embargo una gran mayoría representada por 77,27% desconocen estos instrumentos.



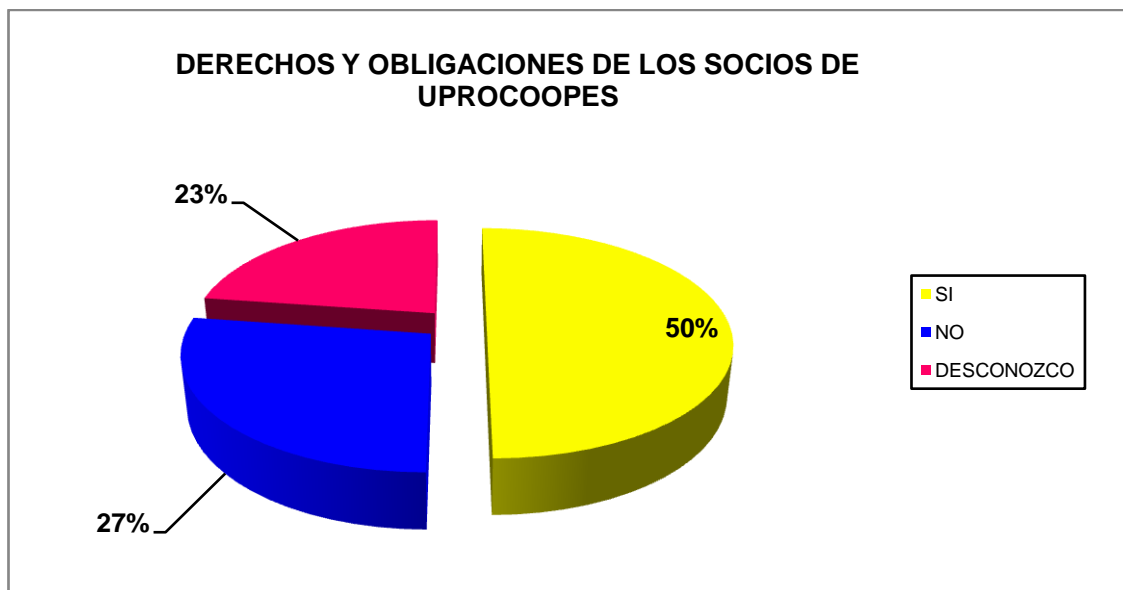
**Gráfico 7: Instrumentos de la gestión administrativa de UPROCOOPES**

Otro factor de estudio fue la frecuencia con que los socios eran convocados a las sesiones extraordinarias por parte de los directivos de UPROCOOPES, es así que el 77% de los encuestados manifestó que eran convocados semestralmente, lo resultados se presentan el siguiente gráfico:



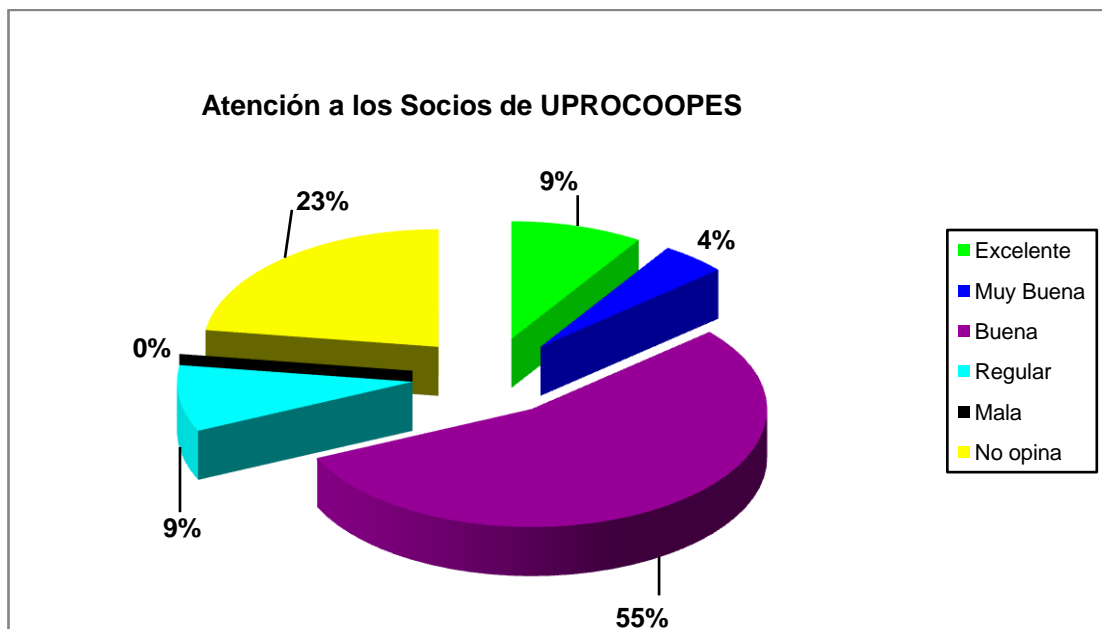
**Gráfico 8: Convocatoria a sesiones extraordinarias en UPROCOOPES**

Para poder analizar íntegramente la gestión administrativa de UPROCOOPES se debía consultar si los socios conocían cuáles eran sus obligaciones y derechos, los resultados de la encuesta evidenciaron que la mayoría no están muy seguros o tienen muy claro cuáles son sus deberes y obligaciones dentro de la organización.



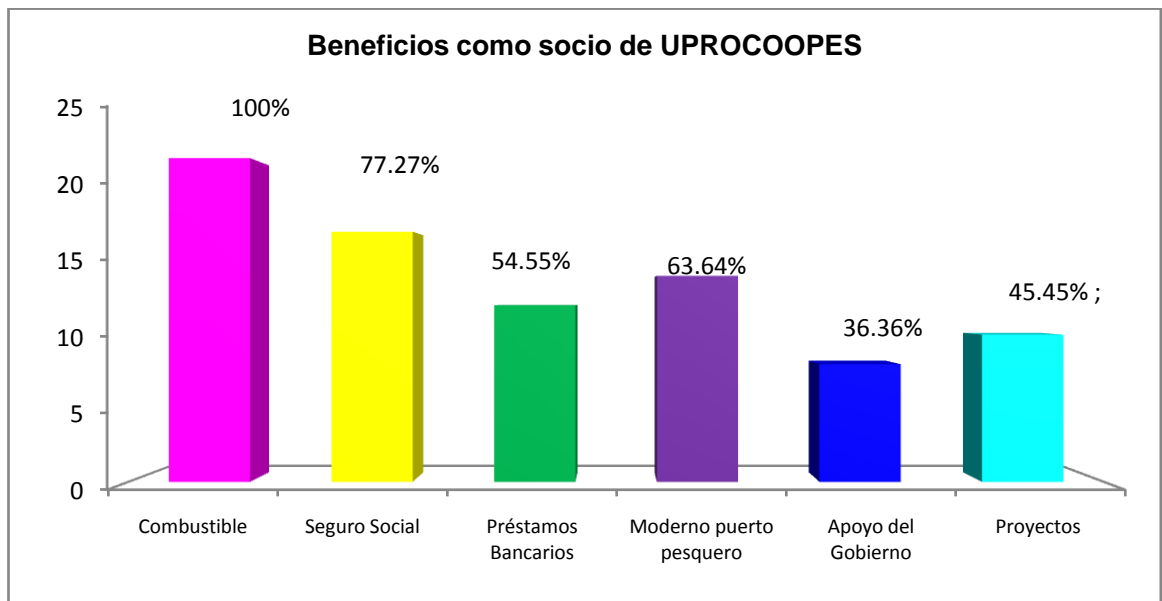
**Gráfico 9: Derechos y obligaciones de los socios de UPROCOOPES**

Para el 55% de los socios encuestados la atención brindada por el personal administrativo de UPROCOOPES es buena, es decir la mayoría de estos consideran que existe una sana relación laboral; sin embargo el 24% de los encuestados no quiso opinar sobre lo consultado.



**Gráfico 10: Atención a los socios de UPROCOOPES**

Los representantes de las cooperativas socias de UPROCOOPES consideran que han recibido algunos beneficios, entre ellos el fácil acceso al combustible, el seguro social, la oportunidad de realizar mejor sus faenas por la modernización del puerto pesquero artesanal, entre otros. A continuación los resultados reflejados gráficamente:



**Gráfico 11: Beneficios como socio de UPROCOOPES**

El 91% de los representantes de las cooperativas socias de UPROCOOPES manifestó por medio de la encuesta que no han recibido recientemente capacitaciones por parte de UPROCOOPES y el 9% restante indicó haber sido capacitados. (Ver anexo N° 5)

### **3.3 Resultados de entrevistas realizadas al Presidente de la Asamblea General, Presidente del Consejo de Administración y Gerente de UPROCOOPES.**

De las entrevistas realizadas al Presidente del Consejo de Administración y al Gerente de UPROCOOPES, se detallan a continuación los resultados obtenidos:

Es importante indicar que los cargos de Presidente de la Asamblea General y de Presidente del Consejo Administrativo son ejercidos por la misma persona, el señor Ovidio Quiñonez

La entrevista estuvo enfocada en conocer sobre la estructura organizacional y la gestión administrativa actual en UPROCOOPES, en ese sentido se preguntó sobre la planificación estratégica de la Organización, de acuerdo a lo manifestado por el Gerente no ha sido diseñada todavía, debido a que al ser una Organización que reúne a un gran número de Cooperativas y está regulada por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, las propuestas de mejoramiento o implementación de sistemas administrativos deben ser aprobados por la Asamblea General, lo que ha limitado el alcance de la Gerencia principalmente por el Consejo Administrativo es el encargado de elaborar conjuntamente con esta la elaboración del instrumento que orientaran la gestión administrativa.

Es importante indicar que tanto el presidente como el gerente de la Organización tienen claro cuál es la visión y la misión de la Organización, sin embargo no se han utilizado los medios adecuados para socializar esta información con los socios y personal administrativos.

Consideran que la asistencia a los miembros de la organización requiere una atención prioritaria, por ello se enfocan en absolver todas las consultas y proporcionar toda la ayuda que sea necesaria a los socios.

También se conoció que los recientes reformas en el marco legal del sector cooperado y de los Órganos reguladores tales como pasar de la Ley de Cooperativas a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, han generado un sin número de cambios en las actividades y gestión administrativa a los cuales deberán irse ajustando las organizaciones, a fin de alinearse a la normativa legal vigente.

Es así que con la implementación del portal de servicio de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, se cumplió con una de las fases pues actualmente la información solicitada se encuentra cargada en dicho portal. La Secretaria es encargada del manejo del portal no se establecido quien le va a reemplazar cuando no se encuentre en su funciones.

Actualmente las actividades y funciones han sido asignadas sin un análisis previo sobre el grado de responsabilidad con las que estas deben cumplirse, situación que está relacionado con el hecho de que el 100% de los entrevistados no conocen los manuales de procedimiento, políticas y el reglamento interno, el motivo principal de esta situación es que no existen estos instrumentos de la gestión administrativa. Adicionalmente el Gerente indicó que no existe un mecanismo de evaluación de desempeño del personal. Sin dudas esta situación genera que exista duplicidad de actividades y principalmente que una misma persona asuma dos funciones.

Un aspecto importante que fue manifestado por los directivos y autoridades de la Organización es su apertura al cambio, señalaron que desean crear un planta procesadora y empacadora de pescado para comercializar estos productos con valor agregado y así se fomente la generación de beneficios económicos, y en el futuro llegar a ser exportadores.

Actualmente el objetivo es social, no han definido las estrategias para implementar servicios adicionales como ferreterías, brigadas de salud, educación y capacitación técnica, a fin de fortalecer el sector no solo

beneficiando a quienes son socios sino también a todo el sector pesquero artesanal.

La principal fuente de ingresos no son precisamente las aportaciones que obligatoriamente deben realizar los socios, el financiamiento lo obtienen de las utilidades de gasolinera. Estos rubros les permiten cubrir sueldos del personal administrativo y gastos generales.

Como mecanismos de control y seguimiento de las actividades que se generan en el área administrativa, se elaboran informes económicos mensuales, a fin de monitorear los ingresos y egresos que se producen en la organización.

En la actualidad no cuentan con un sistema de evaluación de desempeño, pues consideran, que la carga de trabajo no es compleja y excesiva. Las tareas se cumplen y ese es el indicador que les permite conocer que si están cumpliendo con lo establecido.

En cuanto a la capacitación y la formación del personal administrativo, se dio a conocer que no existe un plan o programas establecidos. Cuando surgen invitaciones o convocatorias por parte de instituciones públicas o por la empresa privada.

Para el gerente y director de UPROCOOPES, existe una buena comunicación con el personal administrativo, comentaron también que periódicamente mantienen reuniones para tratar asuntos relacionados con el funcionamiento administrativo de la Unión. Es importante indicar que no existe planificación para las reuniones.

Tanto para el gerente como para el presidente del Consejo de Administración, el desafío se centra en poder motivar a los pescadores para que no exista resistencia al cambio y se puedan sumar al esfuerzo y trabajo que realiza todo el cuerpo administrativo y así llegar al máximo desarrollo organizacional.

### **3.4 Análisis organizacional: FODA**

El análisis organizacional como técnica permite que dentro del proceso de planeación se establezcan en primer lugar la situación actual de una empresa.

El análisis FODA permite entender mejor lo que ocurre dentro de la empresa y en el caso de UPROCOOPES se logró identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mediante la información proporcionada por los encuestados y la obtenida en la observación de campo. De esta manera resulta más fácil entender e identificar las necesidades fundamentales para establecer estrategias que pueden resultar ser posibles soluciones.

A continuación de forma esquemática se presenta el FODA de UPROCOOPES:

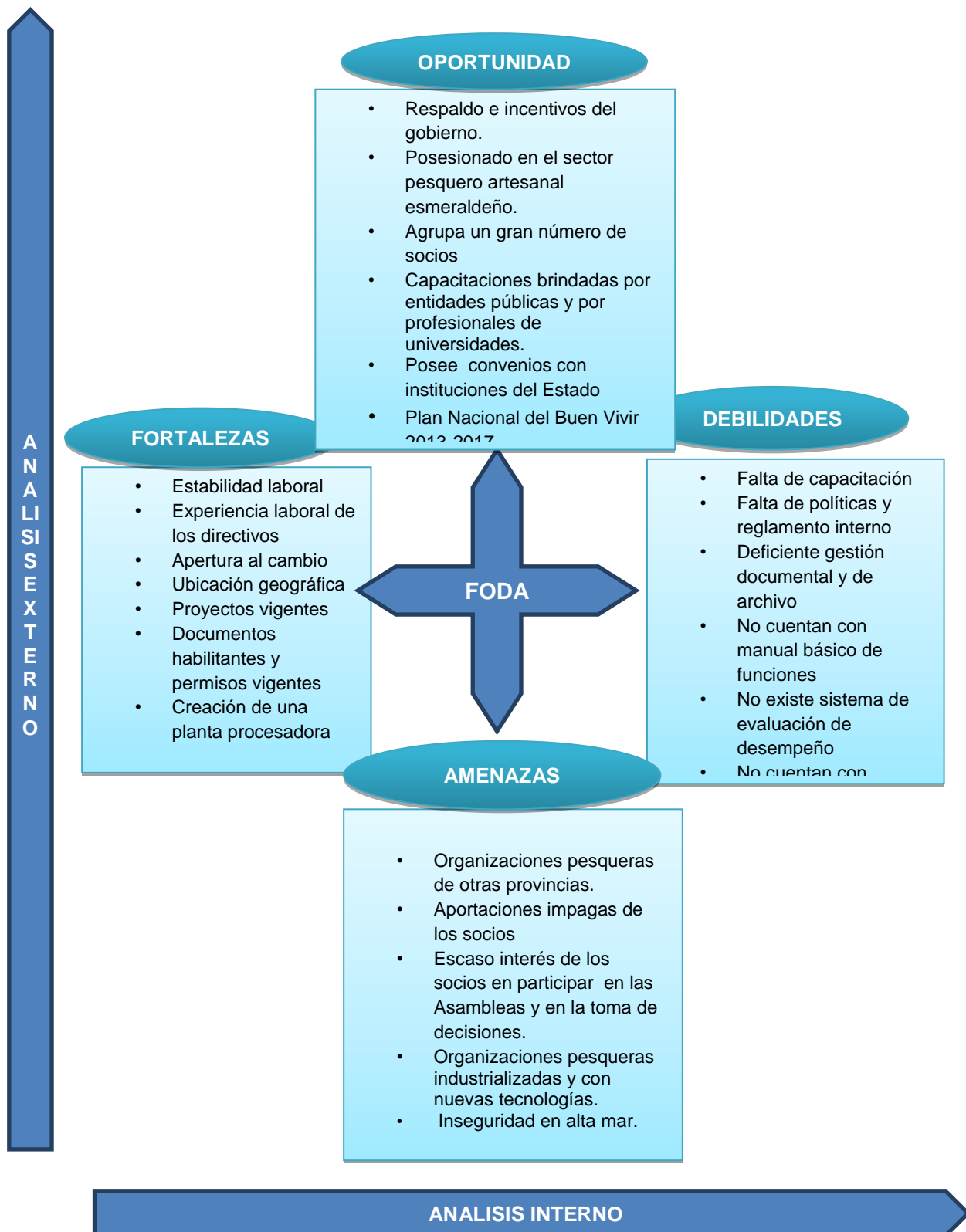


Ilustración 6: Análisis FODA de UPROCOOPES

### 3.5 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFI) de UPROCOPES

Una vez identificadas los factores internos y externos que componen el FODA de UPROCOPES se procedió a realizar el análisis correspondiente mediante la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFI) que según (Ponce Talacón, 2006) son factores que influyen directamente con el desempeño de las organizaciones y que tiene como objetivo establecer estrategias para minimizar y mejorar la gestión integralmente en estas. Por ello se identificaron y evaluaron los principales factores internos, estos son las fortalezas y debilidades de UPROCOPES, los resultados se evidencia en la tabla N° 08

**Tabla 8: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

Factores Internos UPROCOPES		Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Estabilidad laboral	9%	4	0,36
2	Experiencia laboral de los directivos	7%	4	0,28
3	Apertura al cambio	7%	4	0,28
4	Ubicación geográfica	7%	3	0,21
5	Proyectos vigentes	7%	4	0,28
6	Documentos habilitantes y permisos vigentes	6%	3	0,18
7	Creación de una planta procesadora	6%	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Falta de capacitación	11%	1	0,11
3	Falta de políticas y reglamento interno	9%	2	0,18
4	Deficiente gestión documental y de archivo	8%	1	0,08
5	No cuentan con manual básico de funciones	8%	1	0,08
6	No existe sistema de evaluación de desempeño	7%	2	0,14
7	No cuentan con personal de apoyo	8%	1	0,08
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,44</b>

La ponderación del resultado da un total de 2.44, de acuerdo a lo establecido por (Fred R., 2003) el promedio es de 2.5 en este caso está por debajo de este, lo que implicaría que estos indicadores no favorecen a la gestión administrativa de UPROCOOPES, sin embargo se ha considerado la ponderación total por separado de las fortalezas (1,77) y debilidades (0,67), y analizándolo desde esta perspectiva las fortalezas superan las debilidades, esto quiere decir que internamente existe un desempeño organizacional bueno que cubre las necesidades sin embargo es necesario reducir las debilidades y aprovechar mejor las fortalezas, de acuerdo a (Fred R., 2003).

Con respecto al análisis de los factores externos, es decir las oportunidades y amenazas entorno a UPROCOOPES los resultados se evidencian en la tabla N° 09 y tenemos:

**Tabla 9: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

FACTORES EXTERNOS UPROCOOPES		Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Respaldo e incentivos del gobierno.	12%	3	0,36
2	Posicionado en el sector pesquero artesanal esmeraldeño.	10%	3	0,30
3	Agrupar un gran número de socios	8%	4	0,32
4	Capacitaciones brindadas por entidades públicas y por profesionales de universidades.	8%	4	0,32
5	Posee convenios con instituciones del Estado	8%	4	0,32
6	Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	8%	3	0,24
<b>AMENAZAS</b>				
1	Organizaciones pesqueras de otras provincias.	11%	1	0,11
2	Aportaciones impagas de los socios	8%	1	0,08
3	Escaso interés de los socios en participar en las Asambleas y en la toma de decisiones.	8%	2	0,16
4	Organizaciones pesqueras industrializadas y con nuevas tecnologías.	11%	1	0,11
5	Inseguridad en alta mar	8%	2	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,48</b>

El resultado del análisis de los factores externos es exitosa siempre que la suma de la ponderación individual de las oportunidades sea mayor al de las amenazas (Fred R., 2003), en este caso las oportunidades (1,86) tienen una ponderación superior a las amenazas (0,62), esto quiere decir que UPROCOOPES cuenta con muchas ventajas que le permitirán fortalecer la gestión administrativa y enfocarse en tener una mejor participación comercial con impacto socioeconómico en el sector artesanal pesquero en la provincia de Esmeraldas.

Por ello considerando el resultado del análisis de la matriz de evaluación de los factores internos y externos de UPROCOOPES, se definen a continuación las estrategias mediante la matriz estratégica del FODA, la cual permitirá definir los pasos a seguir para el mejoramiento de la gestión administrativa:

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIA FODA</b>		
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>  <b>O1</b> Respaldo e incentivos del gobierno. <b>O2</b> Posesionado en el sector pesquero artesanal esmeraldeño. <b>O3</b> Agrupa un gran número de socios <b>O4</b> Capacitaciones brindadas por entidades públicas y por profesionales de universidades. <b>O5</b> Posee convenios con instituciones del Estado <b>O6</b> Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	<b>AMENAZAS</b>  <b>A1</b> Organizaciones pesqueras de otras provincias. <b>A2</b> Aportaciones impagas de los socios <b>A3</b> Escaso interés de los socios en participar En las Asambleas y en la toma de decisiones. <b>A4</b> Organizaciones pesqueras industrializadas y con nuevas tecnologías. <b>A5</b> Inseguridad en alta mar.
<b>ANALISIS INTERNO</b>		
<b>FORTALEZA</b>  <b>F1</b> Estabilidad laboral <b>F2</b> Experiencia laboral de los directivos <b>F3</b> Apertura al cambio <b>F4</b> Ubicación geográfica <b>F5</b> Proyectos vigentes <b>F6</b> Documentos habilitantes y permisos vigentes <b>F7</b> Creación de una planta procesadora	<b>ESTRATEGIAS FO</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar programas de capacitación (F1, F2-O1, O4)</li> <li>Solicitar asistencia financiera para finalizar los proyectos vigentes (F5, F7, F6-O2,O5,)</li> <li>Fomentar la cultura organizacional (F3-O3, O6)</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar brigadas informativas y motivacionales (F5 - A2, A3)</li> <li>Identificar otras fuentes de financiamiento para impulsar proyectos de comercialización ( F7- A1, A4)</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>  <b>D1</b> Falta de capacitación <b>D2</b> Falta de políticas y reglamento interno <b>D3</b> Deficiente gestión documental y de archivo <b>D4</b> No cuentan con manual básico de funciones <b>D5</b> No existe sistema de evaluación de desempeño <b>D6</b> No cuentan con personal de apoyo	<b>ESTRATEGIAS DO</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un diseño organizacional para UPROCOOPES. (O1, O2-D2, D3,D4,D5,D6)</li> <li>Definir un plan de mejoramiento de la comunicación interna (O3-D1,D7)</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la gestión administrativa contratando personal de apoyo a fin de cubrir las principales necesidades de los socios y fortalecer las actividades del personal administrativo. (D7-A1, A4)</li> </ul>

**Ilustración 7: Matriz De Estrategia FODA de UPROCOOPES**

Dentro de las estrategias propuestas se han priorizado aquellas que se deben implementar inicialmente, debido a su relevancia e incidencia dentro del proceso de cambio y fortalecimiento de la gestión administrativa de UPROCOOPES y son las siguientes:

- 1. Establecer un diseño organizacional para UPROCOOPES.-** esta estrategia permitirá el mejoramiento del rendimiento administrativo de la organización, debido a que se reestructurara y/o se definirán las políticas y reglamentos internos, el organigrama estructural, los resultados de efectividad, los manuales básicos de funciones, etc.. De esta manera los directivos podrán tomar decisiones enfocadas en las necesidades reales de la organización y orientadas a impulsar una nueva cultura organizacional.
- 2. Implementar programas de capacitación.-** con esta estrategia se busca fortalecer las competencias, habilidades y conocimientos del talento humano de UPROCOOPES y así contar con un personal altamente capacitado, cumpliendo funciones de acuerdo a los perfiles diseñados y enfocados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- 3. Definir un plan de mejoramiento de la comunicación interna.-** como parte fundamental de la gestión administrativa se busca fomentar la integración tanto de socios como del personal administrativo. Mejorar la comunicación interna permitirá impulsar una cultura organizacional orientada al logro y menos resistente al cambio.

Las demás estrategias propuestas complementan la reestructuración de la gestión administrativa de UPROCOOPES, pero para que puedan desarrollarse es necesario que se implementen las estrategias antes mencionadas y a medida que se genere los cambios en la organización, los directivos tendrán los mecanismos y herramientas requeridas para su ejecución.

### **3.6 Discusión**

El objetivo general de la investigación consistió en analizar la gestión administrativa de UPROCOOPES para fortalecer la estructura organizacional

El primer objetivo específico se enmarcó en elaborar un análisis de la estructura organizativa y situacional de UPROCOOPES, el resultado de la investigación evidenció que un alto porcentaje de los socios y empleados desconocen la estructura organizacional, las políticas, reglamentos, manual de procedimientos, elementos importantes para la toma de decisiones, básicos para la orientación y aprendizaje del personal, esta situación afecta directamente la gestión administrativa y la consecución de los objetivos por ello a pesar de que UPROCOOPES tiene tantos años trabajando a favor de los pescadores artesanales cooperados, se evidencia que el área administrativa tiene muchos años de atraso porque presenta una estructura organizacional débil y a esto se suma la ausencia de control interno y de un plan de investigación para mejorar las prácticas administrativas y operativas.

La estructura organizacional permite crecer y ser rentables, ayuda a la alta gerencia o/y administrador a identificar los problemas y a establecer directrices claras sobre cómo proceder en las acciones correctivas para lograr las metas establecidas en el plan anual. La estructura organizativa une a los socios, dándoles significado e identidad.

Confrontando el resultado con la investigación de (Luna González & Gúzman Rodríguez, 2011) cuyo objetivo general de investigación fue diseñar y estructurar el modelo de gestión basado en competencias, la investigación tuvo conclusiones similares en cuanto a que el direccionamiento estratégico y la cultura organizacional son una herramienta indispensable para la construcción de las competencias organizacionales.

Resultados diferentes en cuanto a la estructura organizativa las cooperativa agrícolas si cuentan con una estructura organizacional que las orienta, sin

embargo existe similitud con lo relacionado a la planificación, como se puede observar en la investigación de (Torres Jaquez & Contreras Loera, 2013), que en sus resultados señala que la realidad de las organizaciones cooperativas pesqueras analizadas cuentan con la estructura para realizar la gestión directiva, sin embargo, se evidencia que la planeación es incipiente y que las decisiones más relevantes, dependen de ese instrumento, ya que en él se definen las líneas de acción para iniciar el proceso administrativo.

El FODA reveló que dentro de los factores internos las fortalezas superan las debilidades, esto quiere decir que internamente existe un desempeño organizacional bueno que cubre las necesidades sin embargo es necesario reducir las debilidades y aprovechar mejor las fortalezas, de acuerdo a (Fred R., 2003). El análisis de los factores internos evidenciaros que UPROCOOPES cuenta con muchas ventajas que le permitirán fortalecer la gestión administrativa y enfocarse en tener una mejor participación comercial con impacto socioeconómico en el sector artesanal pesquero en la provincia de Esmeraldas.

El segundo objetivo planteado se orientó en evaluar las actividades y tareas y la repercusión en la gestión administrativa de UPROCOOPES. Los resultados de la investigación evidenciaron que tanto las actividades administrativa y directivas han sido limitadas debido a que carecen de planificación estratégica. Esto se debe a que por ser una organización que reúne a un gran número de cooperativas y está regulada por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, y según la Ley toda propuestas de mejoramiento o implementación de sistemas administrativos deben ser aprobadas por la Asamblea General.

El conflicto se presenta debido a que el Consejo de Administración es el órgano competente encargado de la elaboración del plan estratégico y del plan operativo anual con su presupuesto, sin embargo la elaboración de los insumos antes mencionados ha sido postergada en reiteradas ocasiones por falta de gestión y compromiso. Esto ha generado que las actividades y

tareas no se planifiquen de acuerdo a las reales necesidades de UPROCOOPES.

Contrastando los resultados de la investigación con lo establecido por Lara Gonzales sobre la importancia de introducir dentro de las organizaciones sociales cooperadas conceptos de calidad y gerenciales para el mejoramiento de las funciones internas de estas organizaciones (González Gómez, 2007), se puede comprobar que la gestión administrativa de UPROCOOPES se ejecuta de forma incipiente y se evidencia que la mayor afectación se concentra en los procesos claves de la organización por cuanto no se encuentran alineados los objetivos organizacionales con las tareas que se realizan, esto ha generado un desacelerado progreso a nivel administrativo.

El personal administrativo considera que acciones como planificar las actividades, fomentar la participación interna y capacitarles continuamente así como realizar una correcta gestión documental y de la información permitirán mejorar continuo de la gestión administrativa.

Finalmente el tercer objetivo propuesto consistió en valorar el plan de capacitación existente con la finalidad de medir si responde a las necesidades reales de la organización, dentro de la investigación se pudo conocer no existe un plan de capacitación en la organización que permita formar continuamente tanto a socios como a quienes integran el personal administrativo. De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los socios no han sido capacitados lo que está directamente relacionado con el hecho de que desconozcan cuales son los objetivos organizacionales, la misión y visión de UPROCOOPES, así como la estructura organizacional y que desconozcan cuáles son los beneficios de ser socios de la organización. Pese a que el personal administrativo indico haber sido capacitado en temas tales como *servicio al cliente*, *responsabilidad ambiental y social* y en otros temas seleccionaron *Mecanismos de ingreso de información al portal de*

*servicios de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria”,* estas capacitaciones no han sido para todo el personal administrativo.

Al comparar los resultados de la investigación con lo indicado por María Fernández en lo referente a que sin formación permanente no hay participación y como esta situación detiene la posibilidad de formar líderes y reforzar el trabajo en equipo, incentivando las relaciones interpersonales, la autoestima y la identidad cooperativa (Fernández S., 2006).

Vemos que efectivamente en UPROCOOPES se ha descuidado la integración mediante la capacitación, factor determinante para fortalecer la gestión administrativa y también para el aprovechamiento de la coyuntura actual con el Estado, en lo referente a capacitaciones y proyectos destinados a fortalecer el sector pesquero artesanal en Esmeraldas. El presente estudio demostró que UPROCOOPES tiene unas buenas oportunidades para su crecimiento organizacional tanto a nivel operativo como administrativo por el apoyo gubernamental e instituciones de educación superior que buscan formar pescadores con conocimiento técnico y legal a fin que estos mejoren sus prácticas de pesca y obtengan un mejor rendimiento económico.

Como concluye (Francis Medina, 2015) en su estudio, es necesario que existan instrumentos que orienten al pescador a realizar su actividad en todas sus etapas de forma más organizada y bajo conocimientos técnicos y administrativos que les permita optimizar su operatividad. Este argumento expuesto por Medina se relaciona con una de las principales amenazas detectadas en este estudio y es la participación dentro del sector pesquero de otras organizaciones pesqueras de otras provincias que están mejor organizadas y de las cuales muchas ya han industrializado la actividad.

### 3.7 Conclusiones

Luego de analizar los resultados de la presente investigación se puede concluir indicando que:

- La estructura organizacional de UPROCOOPES evidencia debilidades, aspecto que limita administrativamente: Al Gerente el cual puede tomar decisiones poco acertadas, al personal administrativo que realiza las tareas cotidianas sin las directrices necesarias, trabajando según las necesidades del día y muchas de las indicaciones se las recibe verbalmente.
- La razón de ser de UPROCOOPES puede verse afectada por la falta de socialización de la planificación, misión y visión, situación que puede generar una disminución en el logro de los objetivos. Si la planificación no se socializa los empleados desconocen los objetivos y los tiempos por alcanzarlos, si a la misión le falta claridad fácilmente el personal se confunde obstaculizando la consecución de las metas y la visión que se ha proyectado en el futuro.
- UPROCOOPES presenta falencias en el plan de capacitación, aquello incide en la motivación, en la comunicación interna y en el ambiente laboral. Situación que limitan el crecimiento de la organización.
- Los criterios o lineamientos generales que determinan las responsabilidades que deben asumir y seguir los empleados y socios de UPROCOOPES está limitada al no contar con reglamentos, políticas y manual de procedimiento debidamente documentado y aprobados. pese a que en los estatutos se establecen los órganos administrativos, no existen los documentos físicos donde se pueda realizar consultas y/o informar al personal nuevo o a los nuevos socios sobre esto.

- Finalmente es importante indicar que los directivos de la organización consideran importante reestructurar la gestión administrativa, implementar un nuevo esquema de estructura organizacional, por ello se plantea como propuesta el diseño de la estructura organizacional para UPROCOPES.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1 Introducción**

La presente propuesta contempla el diseño de un modelo organizacional para la Unión Provincial de Cooperativas Pesqueras UPROCOOPES, el cual permitirá.

#### **4.2 Título de la Propuesta**

Diseño de la estructura organizacional para la Unión Provincial de Cooperativas Pesqueras UPROCOOPES.

#### **4.3 Descripción del documento**

Este instrumento es un modelo de estructura básica organizativa que representa para la Unión Provincial de Cooperativas Pesqueras la oportunidad de fortalecer la gestión administrativa en la organización, fundamentalmente porque el reordenamiento administrativo mediante un análisis situacional, estará orientado a establecer políticas, procedimientos, herramientas y procesos administrativos cuyo enfoque es el desarrollo organizacional y humano, que permita pasar de solo administrar a realizar un trabajo eficiente y eficaz que permita alcanzar los objetivos de la organización.

#### **4.4 Alcance**

Está dirigida a todo el cuerpo administrativo de UPROCOOPES y también para los miembros del Consejo de Administración de la Unión Provincial de Cooperativas Pesqueras UPROCOOPES.

#### **4.5 Responsabilidades**

- De acuerdo a los estatutos constitutivos de UPROCOOPES, toda propuesta de mejora debe ser aprobada por la máxima autoridad que es la Asamblea General, por ello el Consejo de Administración tiene la responsabilidad de poner a consideración de los miembros de la asamblea General la presente propuesta para su aprobación y aplicación.
- Los miembros del Consejo de Administración son responsables de la aplicación y evaluación de la propuesta.
- Todo el personal administrativo de UPROCOOPES deberán dar cumplimiento y aplicar el nuevo instrumento de la gestión administrativa.
- Adicionalmente todos deberán socializar con los socios y futuros socios el nuevo esquema organizacional.
- El mejoramiento y actualización del presente esquema estará a cargo del Consejo de Administración de UPROCOOPES.

## **4.6 Objetivo**

Establecer una estructura organizacional integradora de los directivos, socios y personal administrativo de UPROCOOPES que mejore la gestión administrativa y la comunicación interna.

## **4.7 Justificación**

Las organizaciones que alcanzan sus objetivos, por lo general lo logran cuando se fortalecen internamente, principalmente porque sus colaboradores emplean todo su contingente para sumar esfuerzos y conjuntamente realizar funciones básicas que permitan alcanzarlos.

Es así que la presente propuesta es importante debido a que le permitirá a UPROCOOPES contar con un esquema organizacional que facilite la gestión administrativa orientada al servicio y asistencia. Adicionalmente permitirá que el personal administrativo cuente con información accesible y completa para realizar sus labores enfocadas en la mejora continua.

Esto beneficiará a la organización porque no solo permitirá fortalecer los procesos internos y contar con un personal capacitado y comprometido sino también sentar un precedente en la comunidad del sector pesquero artesanal, al ser un referente de un modelo de organización que funciona y beneficia a todos.

## **4.8 Plan de trabajo**

En el presente esquema de trabajo se plantean un diseño organizacional basado en el modelo de Richard L. Daft el cual define acciones a emprender las cuales implican: actividades de trabajo, aplicación de instrumentos para el mejoramiento de procesos relaciones de subordinación y agrupamiento departamental. Así también se podrán identificar los factores internos y

externos que influyen directamente en la gestión administrativa en una organización, para establecer un plan de acción que contempla la misión, visión, políticas internas y valores corporativos que permitan alcanzar los objetivos sociales de UPROCOOPES.

#### **4.8.1 Fundamentación**

El mejoramiento de la gestión administrativa de UPROCOOPES se sustenta en el artículo 24 de los Estatutos de la Organización en concordancia con los establecido en el artículo 34 del reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. En los instrumentos legales antes mencionados se establecen los deberes y atribuciones del Consejo de Administración, órgano encargado de la gestión administrativa de UPROCOOPES.

#### **4.8.2 Importancia**

La importancia del diseño organizacional radica en que permitirá a UPROCOOPES fomentar una cultura organizacional orientada al mejoramiento de los procesos administrativos, a facilitar un ambiente laboral adecuado, a enfocarse en las necesidades de los socios y principalmente a renovar la imagen y la confianza en la gestión social de la organización.

#### **4.8.3 Beneficios**

Los principales beneficios de ejecutar la estructura organizacional que el presente documento se plantea, son diversos entre ellos:

- Organización del trabajo y las actividades.
- Mejoramiento del ambiente interno y la comunicación.
- Personal comprometido y motivado.

#### 4.8.4 Diseño de la estructura organizacional de UPROCOOPES

La elaboración de un diseño organizacional para la Unión Provincial de Cooperativas Pesqueras, busca generar un efecto progresivo de mejora continua de la estructura organizacional en la gestión administrativa.

Inicialmente con los resultados obtenidos al identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante el análisis FODA y la evolución mediante la aplicación de la matriz a los factores internos y externos, se pudo identificar que los componentes de la gestión administrativa (visión, misión, valores cooperativos, estrategias cooperativas) no han sido diseñados según las necesidades reales de UPROCOOPES.

Por ello se plantea el diseño organizacional (organigramas, manual básico de funciones, políticas, plan de capacitación y la comunicación interna y por último establecer los resultados de efectividad (recursos, eficiencia y eficacia), orientado a promover el desarrollo organizacional y humano, que permita un trabajo bien hecho y el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que actualmente se presentan para la organización. A continuación se presenta el esquema del diseño:

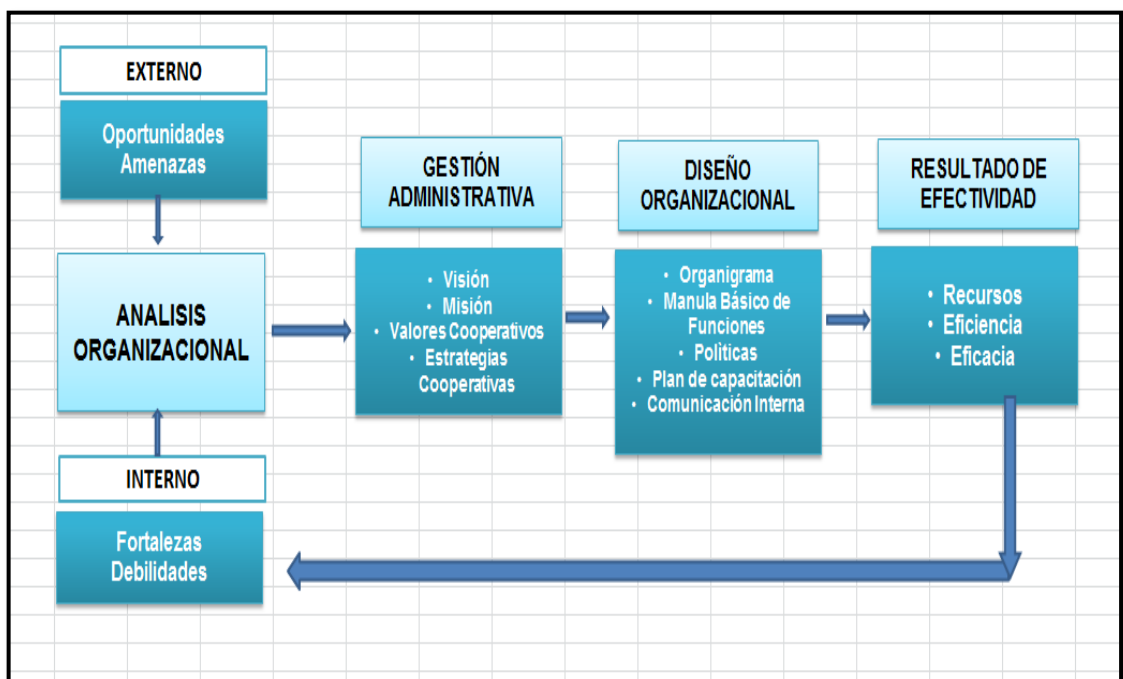


Ilustración 8: Diseño Organizacional para UPROCOOPES

#### **4.8.4.1 Gestión administrativa**

La gestión administrativa dentro de las organizaciones busca implementar un cultura organizacional orientada a mejorar los servicios prestados y a desarrollar nuevos servicios. Por ello se propuso la misión, la visión, los valores y estrategias que orientarán la gestión de la organización a fin de alcanzar los objetivos sociales planeados.

##### **4.8.4.1.1 Visión**

*“Nos proyectamos como una organización integral, con responsabilidad ambiental y social, diligentemente comprometidos en garantizar la seguridad alimentaria, ubicando a Esmeraldas como la principal provincia exportadora y comercializadora de mariscos.”*

##### **4.8.4.1.2 Misión**

*“Somos una organización al servicio del pescador artesanal esmeraldeño, que promueve el cooperativismo, brindando servicios de asistencia técnica y social para impulsar la productividad y comercialización de los productos pesqueros, para fortalecer técnica y operativamente a nuestros socios.”*

##### **4.8.4.1.3 Valores cooperativos**

Los valores cooperativos son un conjunto de reglas y normas de conductas que permiten mantener y enriquecer las relaciones interpersonales dentro de las empresas. Por ello es importante lograr que todos se familiaricen con esta nueva filosofía de UPROCOOPES, que permitirá que el trabajo en equipo sea más efectivo.

- **Solidaridad**

*Brindar apoyo y estar atento a las necesidades de los compañeros, mostrándose sensibles y dispuestos a colaborar.*

- **Democracia**

*Se deberá respetar la voluntad común y mayoritaria para conservar el orden y transparentemente llevar a cabo los procesos y las decisiones.*

- **Responsabilidad**

*Responderemos por los resultados de las tareas y actividades asignadas, asumiendo nuestros actos y decisiones.*

- **Superación**

*Estar dispuestos siempre al cambio que mejora los procesos, el trabajo y que permite fortalecer a la Organización mejorando la imagen e incrementando los beneficios económicos.*

- **Trabajo en equipo**

*Unir todo el contingente para trabajar en una misma dirección y por beneficios colectivos, que la integración incentive y reafirme el respeto, la comunicación y la confianza.*

#### **4.8.4.1.4 Estrategias cooperativas**

Las estrategias cooperativas se proyectan con la finalidad de fortalecer el diseño organizacional propuesto y permitir el mejoramiento en el desempeño de las actividades en la Organización, y son las siguientes:

- Analizar la situación interna y externa de UPROCOOPES a fin de potencializar la integración y el trabajo en equipo entre los socios y los

colaboradores, a fin de contribuir con ideas y alternativas de mejoras dentro de la organización.

- Diseñar una estructura organizacional en función de las necesidades de UPROCOOPES, a fin de que se cambie el actual proceso administrativo y esto permite mejorar la productividad y fidelizar a los socios.
- La proyección de la imagen de UPROCOOPES se consolidará mediante el establecimiento de la misión y visión con el fin de mejorar la imagen de la cooperativa. Éstas deben ser socializadas.
- Proporcionar información a los socios sobre las gestiones que se efectúan a favor de los miembros de la Organización, mediante brigadas de información, esto permitirá mejorar la comunicación e impulsar la integración.
- Para el mejor funcionamiento de la organización es importante tener asesoría sobre temas legales y técnicos, a fin de poder definir proyectos y actividades que beneficien a todos. Por ello deberán asesorarse con un abogado y que de preferencia tenga conocimientos de leyes relacionados al sector pesquero y negocios internacionales. También será importante contar con la colaboración de un biólogo, quien asesorará técnicamente en la ejecución de proyectos, para precautelar la conservación y el manejo sostenible de los recursos pesqueros.
- Implementar programas y/o software libre que permitan una mejor gestión administrativa como Ganttproject que permite Planificar proyectos y distribuye las tareas de forma sencilla.

#### 4.8.4.2 Diseño organizacional

##### 4.8.4.2.1 Estructura organizacional

Una vez que se identificaron las funciones y puestos; y basado en lo estipulado en los estatutos de UPROCOOPES y en el Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, se establece el organigrama de la unión:

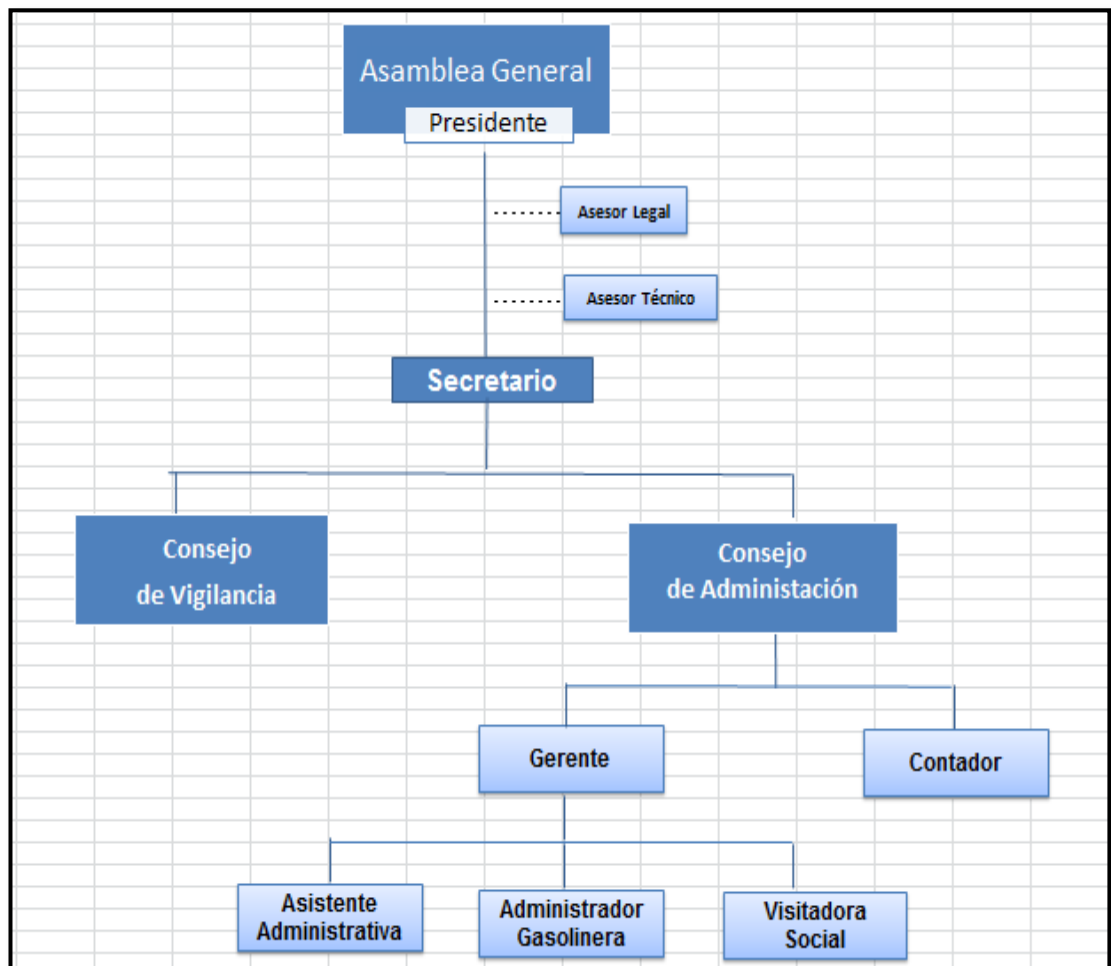


Ilustración 9: Organigrama de UPROCOOPES

#### **4.8.4.2.2 Manual básico de funciones**

El objetivo del manual de funciones que se está proponiendo es organizar, informar e instruir a los socios y al personal administrativo de UPROCOOPES sobre las responsabilidades y roles que deben ser aplicados en los distintos puestos de trabajo que componen la estructura organizativa. Al establecer el presente manual se pretende evitar duplicidad de funciones, mermar el desconocimiento de los deberes relacionados a los puestos de trabajo.

A continuación, se presenta la descripción básica de cada una de los puestos y el detalle de las tareas correspondientes, para el desarrollo de las actividades diarias en UPROCOOPES:

- **Asamblea General**

<b>Descripción de funciones del Régimen Administrativo</b>	
<b>Órgano:</b>	Asamblea General
<b>Finalidad :</b>	Emitir las resoluciones de carácter general y obligatorio de la organización, para los demás órganos internos y socios, de acuerdo a la LOEPS y su reglamento y al estatuto de UPROCOOPES.
<b>Integrantes:</b>	Presidente o Representante Legal de cada cooperativa socia o la persona debidamente autorizada.
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar políticas generales de UPROCOOPES;</li> <li>• Aprobar planes y programas de acción y desarrollo;</li> <li>• Conocer y evaluar los informes de los órganos directivos y de administración;</li> <li>• Conocer y resolver sobre los balances sociales, estados financieros e informes económicos;</li> <li>• Pedir cuentas al Consejo de Administración y al Gerente cuando lo considere necesario.</li> <li>• Decidir sobre el ingreso de nuevos socios.</li> <li>• Aprobar las reformas del estatuto y el reglamento interno.</li> <li>• Elegir y remover con causa legal a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia.</li> <li>• Estudiar y resolver de acuerdo a la Ley la distribución de excedentes.</li> </ul>	
<b>Reporta directamente a:</b>	Socios
<b>Requisitos para el cargo :</b>	Educación: N/A
	Experiencia: N/A

- **Consejo de Administración**

<b>Descripción de funciones del Régimen Administrativo</b>	
<b>Órgano:</b>	Consejo de Administración
<b>Finalidad :</b>	Ente encargado de establecer políticas internas y fiscalizar la gestión administrativa de UPROCOOPES.
<b>Integrantes:</b>	Tres vocales principales y tres suplentes nombrados por la Asamblea General. Se establece Presidente,
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar el presupuesto anual y presentarlo para conocimiento de la Asamblea General;</li> <li>• Fijar y exigir la caución que debe reunir el gerente y los demás funcionarios y empleados que manejan fondos de la Unión;</li> <li>• Dictar los reglamentos de organización y funcionamiento de la Unión;</li> <li>• Establecer el orgánico funcional de la Unión;</li> <li>• Fijar el valor de las cuotas y aportaciones ordinarias y extraordinarias.</li> <li>• Reglamentar todo aquello que no estuviere previsto en el estatuto.</li> <li>• Nombrar Gerente, Gerente Subrogante y fijar su retribución económica.</li> </ul>	
<b>Reporta directamente a:</b>	Asamblea General
<b>Requisitos para el cargo :</b>	Educación: N/A
	Experiencia: N/A

- **Consejo de Vigilancia**

<b>Descripción de funciones del Régimen Administrativo</b>	
<b>Órgano:</b>	Consejo de Vigilancia
<b>Finalidad :</b>	Controlar el funcionamiento de la Cooperativa en lo económico, para ellos realizará las labores de auditoría interna sin perjuicio de las auditoría externa que se efectúe cada año
<b>Integrantes:</b>	Tres vocales principales y tres suplentes nombrados por la Asamblea General
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la correcta aplicación del presupuesto de UPROCOOPES;</li> <li>• Revisar la contabilidad de la cooperativa para monitorear los movimientos y contrastar los asientos contables con los documentos físicos.</li> <li>• Controlar las actividades económicas de la Unión;</li> <li>• Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su análisis sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la Unión;</li> </ul>	
<b>Reporta directamente a:</b>	Asamblea General
<b>Requisitos para el cargo:</b>	De acuerdo al Art. 17 del estatuto de UPROCOOPES al menos 2 de los vocales principales deben acreditar formación académica o experiencia en áreas relacionadas con administración de empresas, economía, finanzas, contabilidad, auditoría y jurisprudencia.

- **Presidente de la Asamblea General**

<b>Descripción de funciones del Régimen Administrativo</b>	
<b>Función:</b>	Presidente de la Asamblea General
<b>Descripción de la función :</b>	Presidir las asambleas y sesiones de consejo, velar por el cumplimiento de los dispuesto en la LOEPS y estatutos internos
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar y presidir la Asamblea general de delegados y las sesiones del Consejo de Administración;</li> <li>• Suscribir con el gerente y/o secretario, todos los documentos que sean de su competencia;</li> <li>• Presentar a nombre del Consejo de Administración el informe anual de labores ante la Asamblea General;</li> <li>• Ser el vocero oficial para expresar con fidelidad las políticas, fines y objetivos generales de la Unión y del Consejo de Administración.</li> <li>• Representar a la organización en los diferentes eventos y actos sociales, culturales y demás programas relacionados a la pesca artesanal al que sean convocados y/o invitados.</li> <li>• Fiscalizar la gestión administrativa y coordinar con el gerente las reuniones informativas con el personal administrativo.</li> </ul>	
<b>Reporta directamente a:</b>	Asamblea General
<b>Requisitos para el cargo :</b>	Educación: Bachiller, tener conocimiento de administración.
	Experiencia: Poseer trayectoria como dirigente o representante de una Cooperativa pesquera.

- **Secretario de la Asamblea General**

<b>Descripción de funciones del Régimen Administrativo</b>	
<b>Función:</b>	Secretario de la Asamblea General
<b>Descripción de la función :</b>	Realizará el registro de lo tratado y resuelto en la Asamblea General y en el Consejo de Administración, y tendrá la calidad de empleado.
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar los libros de actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración con los correspondientes expedientes;</li> <li>• Despachar la correspondencia y llevar su archivo al día.</li> <li>• Certificar con su firma los documentos de "UPROCOOPES".</li> <li>• Desempeñar a cabalidad las funciones que le asigne el Consejo de Administración y las demás funciones asignadas en el Reglamento Interno.</li> <li>• Mantener una estadística completa de todas las cooperativas socias de la Unión.</li> </ul>	
<b>Reporta directamente a:</b>	Asamblea General y Consejo de Administración
<b>Requisitos para el cargo :</b>	Educación: Bachiller
	Experiencia: Mínimo dos años en cargos similares

- **Gerente**

<b>Descripción de funciones del Régimen Administrativo</b>	
<b>Función:</b>	Gerente
<b>Descripción de la función :</b>	El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la unión su mandatario y administrador general.
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de UPROCOOPES.</li> <li>• Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, Plan Operativo y la Proforma Presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del cada año.</li> <li>• Organizar los procesos administrativos, operativos y técnicos de la organización e informar mensualmente a los directivos.</li> <li>• Contratar a los empleados, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de UPROCOOPES y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo Administrativo;</li> </ul>	
<b>Reporta directamente a:</b>	Asamblea General y Presidente.
<b>Requisitos para el cargo :</b>	<p>Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en las siguientes carreras: Economía, Administración de Empresa, Banca y Finanzas, Contabilidad o a carreras afines. Conocimientos del sector pesquero.</li> </ul>
	<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo dos años en cargos similares</li> <li>• Ser proactivo, enfocado en los resultados, poseer capacidad de dirección, organización y control de personal y bienes.</li> </ul>

- **Asistente administrativa**

<b>Descripción de funciones del Régimen Administrativo</b>	
<b>Función:</b>	Asistente Administrativa
<b>Descripción de la función :</b>	Servir de apoyo administrativo, asistir en todos los procesos de logística, resguardo y control de recursos materiales. Así como de administración y control de personal.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorea y controla los pagos para su cancelación oportuna.</li> <li>• Levanta información de las necesidades de materiales y equipo de oficina y realiza la dotación a los demás departamentos y controla la existencia.</li> <li>• Lleva registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia, a la caja chica, y elabora el informe adjuntando los documentos de soporte y justificación a fin de mes.</li> <li>• Redacta y transcribe correspondencia y los documentos generados en el área administrativa.</li> <li>• Brinda apoyo logístico en tareas y eventos especiales.</li> <li>• Recopila, clasifica y analiza información para los planes y programas.</li> <li>• Coordina y hace seguimiento a las acciones administrativas emanadas por la unidad.</li> <li>• Organiza y mantiene actualizado el archivo general de la Organización.</li> <li>• Actualizar los libros de actas, registros y las bases de datos, entre otros.</li> <li>• Atiende e informa a los socios y público en general.</li> <li>• Realiza trámites externos relacionados a pagos, entrega o recepción de documentos.</li> </ul>	
<b>Reporta directamente a:</b>	Gerente
<b>Requisitos para el cargo :</b>	<b>Educación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser estudiante universitaria o tener título de tercer nivel en administración, contabilidad y carreras afines.</li> <li>• Tener conocimiento en técnicas de redacción y ofimática.</li> </ul>
	<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo dos años en cargos similares</li> <li>• Ser proactiva (o), disciplinada (o), responsable, y debe poseer habilidades para: comunicarse y atender al público, y para resolver los inconvenientes que se inherentes a su funciones.</li> </ul>

- Contador

<b>Descripción de funciones del Régimen Administrativo</b>	
<b>Función:</b>	Contador
<b>Descripción de la función :</b>	Llevar la contabilidad de UPROOOOPES, realizando los estados financieros y de resultado correspondientes que traduzcan la realidad financiera y económica de la Unión.
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar a tiempo con las obligaciones tributarias de UPROCOOPES</li> <li>• Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la organización</li> <li>• Deberá coordinar y controlar los procesos contables y financieros.</li> <li>• Firmar los informes contables.</li> </ul>	
<b>Reporta directamente a:</b>	Gerente
<b>Requisitos para el cargo :</b>	<b>Educación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador CPA</li> <li>• Capacitación en temas contables, tributarios y financieros.</li> </ul>
	<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo cuatro años en cargos similares</li> <li>• Habilidad numérica</li> <li>• Manejo de sistemas informáticos</li> </ul>

Para el diseño organizacional de UPROCOOPES, se propuso un nuevo puesto fijo en la organización, en cual estratégicamente ha sido propuesto para la consecución de los objetivos sociales.

Se trata de la contratación de una asistente social, la cual será de apoyo para la gestión administrativa básicamente porque sus funciones son las de levantar la información básica poblacional prioritaria, asignada para diseñar proyectos de asistencia en función de la información obtenida. A continuación se describen las funciones del puesto:

<b>Descripción de funciones del Régimen Administrativo</b>	
<b>Función:</b>	Visitadora social
<b>Descripción de la función :</b>	Contribuir participando de forma activa, formulando políticas sociales que permitan el desarrollo de una mejor calidad de vida y bienestar social de los socios y sus familias e intervenir siendo mediadora cuando se presenten conflictos internos.
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar información de los miembros de las cooperativas socias de UPROCOOPES.</li> <li>• Analizar y definir factores de riesgos que atenten contra la salud y el bienestar de los socios,</li> <li>• Diseñar planes de capacitación referentes a prevención de enfermedades, planificación familiar, gestión del cambio social y sensibilización intercultural e integración social.</li> </ul>	
<b>Reporta directamente a:</b>	Gerente
<b>Requisitos para el cargo :</b>	<b>Educación:</b> Licenciada(o) en Trabajo Social Capacitación en temas administrativos, informáticos Legislación laboral y normativas del IESS
	<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo tres años en cargos similares</li> </ul>

#### **4.8.4.2.3 Políticas**

Las políticas dentro de las empresas son necesarias por cuanto establecen una serie de normas de conducta y lineamientos que deben aplicarse de manera obligatoria a fin de mantener el orden y ejecutar las actividades a fin de que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

##### **Políticas generales**

- Respetar el orden jerárquico, al momento de solicitar, informar y/o comunicar situaciones que se presenten dentro de la organización, a fin de no entorpecer algún proceso de intervención por parte de los directivos.
- Poseer un carnet que los identifique como socio de UPROCOOPES y portarlo en las asambleas y/o brigadas de información.
- Ejecutar y cumplir con las actividades y tareas que se han establecidos para el alcanzar los objetivos planteados.
- Informar a todos los representantes de las cooperativas socias, sobre el balance general y los estados de resultados de cada periodo fiscal
- Comunicar a todos los representantes de las cooperativas socias sobre los informes de gastos, avance de proyectos y normativa actualizada referente al sector pesquero de forma semestral.
- Reconocer y respetar los derechos de cada socio.

## Políticas de talento humano

- Para la contratación de personal se considerará siempre que el aspirante cuente con los requisitos establecidos en el perfil básico del puesto.
- Los trabajadores nuevos recibirán inducción sobre la normativa legal vigente para el sector pesquero, así como también sobre la estructura organizacional de UPROCOOPES.
- El personal administrativo deberá vestir sobriamente y manteniendo dentro de la gama de colores de sus vestuario, los de la organización que son rojo y azul.
- UPROCOOPES, proporcionará a los trabajadores dos camisas tipo polo las cuales deberán utilizar los jueves y viernes de cada semana.
- Obligatoriamente deben cumplir los horarios de entrada y salida que la organización ha establecido y son los siguientes:

Entrada Jornada: <b>08:00</b>	Salida Almuerzo: <b>13:00</b>	Retorno Almuerzo: <b>14:00</b>	Salida Jornada: <b>17:00</b>
----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

- Los permisos solicitados serán autorizados por el Gerente, y éstos de no ser por caso fortuito o calamidad doméstica, deberán ser solicitados con anticipación.
- Capacitar al personal y miembros de los órganos de administración cada trimestre en temas relacionados a temas técnicos como; normativa referente al sector pesquero, administración, ofimática, atención al público, proyectos y sobre temas motivacionales y de

crecimiento personal como: trabajo en equipo, manejo del tiempo, inteligencia emocional, entre otras.

### **Políticas administrativas**

- Se deberá cancelar la cuota mensual establecida por el directorio de la Asamblea General, la cual ésta sujeta a modificación según resolución. En caso de atraso en el pago de las cuotas establecidas, los socios deberán cancelar una multa por cada mes de atraso que también será establecida por el directorio y puede ser modificada.
- Los miembros de los órganos administrativos deberán concurrir con carácter obligatorio a todas las asambleas, reuniones y/o convocatorias internas o externas, caso contrario se les sancionará con una multa establecida por el directorio, sujeta a modificación según lo resuelva la Asamblea General.
- Establecer de carácter obligatorio un fondo mortuario para poder suplir en caso del fallecimiento de algún socio o familiar los recursos para cubrir en parte con los gastos que se generen.
- Se deberá llevar un registro de asistencia a las reuniones, al ingreso y a la salida deberán los socios firmar el documento.
- Siempre será necesario realizar varias proformas antes de adquirir cualquier bien y/o servicio, priorizando en el precio y garantía.
- Conservar y velar por el correcto uso de los mobiliarios y equipos de oficina asignados al cada colaborador.

#### **4.8.4.2.4 Estrategias para mejorar la comunicación interna**

Las estrategias que puede implementar UPROCOOPES para mejorar y fortalecer la comunicación interna son las siguientes:

- Realizar brigadas informativas y motivacionales internas con la participación de socios y personal administrativo.
- Implementar una cartelera donde se pueda visualizar la misión la visión, los objetivos de la organización, también se debe incluir notas destacando la labor de UPROCOOPES, mensajes motivacionales y el cartel de cumpleaños de los trabajadores.
- Hacer públicos los reconocimientos por el buen desempeño tanto de los miembros de los órganos administrativos como del personal administrativo.
- Felicitar, preparando un afiche del (los) cumpleaños(s) y ubicarlo en la cartelera.
- Instalar en una pared de fácil acceso un buzón de sugerencia, para que tantos socios como colaboradores, puedan expresar abiertamente sus opiniones, sugerencias y denuncias.
- Implementar correo interno, existen programas gratuitos como el Microsoft Outlook, que permitirá que tanto los socios y el personal administrativo puedan interactuar. Además por este medio se pueden enviar pastillas informativas sobre normativa, resoluciones, proyectos y notas motivacionales.
- Crear un sitio web con un diseño sencillo y novedoso que proporcione información referencial como datos estadísticos y corporativos. También se deberá crear cuentas en las diferentes redes sociales y ésta deberá ser actualizada periódicamente a fin de mantener a los seguidores informados.

#### **4.8.4.2.5 Programas de capacitación**

Para implementar programas de capacitación será necesario realizar un levantamiento de las necesidades del personal administrativo y de los directivos.

Una vez que se identifiquen las necesidades se deben programar las capacitaciones, considerando las siguientes indicaciones:

- Programar capacitaciones con las instituciones públicas como el Servicio de Rentas Internas, SERCOP y la Subsecretaria de Pesca, estos servicios son gratuitos.
- Solicitar a la Universidad Luis Vargas Torres y a la Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas, capacitaciones sobre temas contables, administrativos, informáticos, comercio exterior, y motivacionales como liderazgo, trabajo en equipo, mediante proyectos de vinculación con la comunidad. Realizar el presupuesto correspondiente.
- Planificar las capacitaciones trimestralmente, a fin de que el personal pueda estar a la vanguardia de temas relacionados a las actividades de la Unión.

#### **4.8.4.3 Resultados de efectividad**

##### **4.8.4.3.1 Recursos**

Toda organización debe contar con recursos para poder coordinar y ejecutar tareas y/o proyectos. Por ello luego del analizar y verificar la situación actual de UPROCOOPES se ha podido establecer que recursos son necesarios y requeridos para alcanzar los objetivos planteados con la colaboración de

personal y socios de la Organización. Es así que se destacan los siguientes recursos:

- **Recursos tecnológicos**

Los recursos tecnológicos como equipos, máquinas y software permitirán a la organización optimizar tiempo y recursos económicos. Si uno de los objetivos principales de UPROCOOPES, es la de crear una empacadora de mariscos, será indispensable adquirir los equipos tecnológicos para industrializar los procesos productivos y ofertar a nivel nacional e internacional productos de calidad y a bajo precio, beneficiando también al consumidor final.

- **Recursos materiales**

Se considera necesario para las organizaciones contar con muebles y materiales de oficina, no solo para crear un agradable ambiente laboral si no para facilitar las actividades dentro de la UPROCOOPES, es así como ha podido cumplir con las tareas diarias .

Pese a que cuentan con el mobiliario será necesario optimizar este recurso a fin de adquirir nuevas mesas y sillas para prevenir problemas de salud y cumplir con lo que la ley establece sobre la gestión de riesgo en el trabajo.

La adquisición de materiales de oficina se realizará trimestralmente a fin de siempre contar con estos recursos según los faltantes en inventario.

También es importante levantar información sobre el estado de las embarcaciones de los socios, a fin de establecer un plan de renovación y/o reparación de éstas y mejorar también las actividades productivas de los pescadores miembros de la organización.

- **Recursos financieros**

Pese a que en UPROCOOPES no están al día en sus aportaciones los socios, existe otra fuente de ingresos proviene de los rendimientos de la gasolinera, han podido efectivamente distribuir los recursos financieros, principalmente para cubrir los sueldos de los trabajadores y efectuar los pagos derivados de las obligaciones fiscales y demás servicios y/o bienes adquiridos.

- **Recursos humanos**

La experiencia del personal administrativo y de los directivos es el mejor recurso que posee UPROCOOPES, porque contribuye al desarrollo de nuevas prácticas y permite innovar procesos. Por ello se reforzará el aprendizaje mediante las capacitaciones. Así efectivamente se establecerán estrategias y políticas contando con el aporte del conocimiento y experiencia de los colaboradores y socios.

#### **4.8.4.3.2 Eficacia**

La consecución de los objetivos, metas y los planes diseñados por los Órganos Administrativos están en función de las habilidades, capacidades y compromisos que los colaboradores apliquen en su trabajo.

La estructura organizacional se diseñó precisamente para proveer de los mecanismos e instrumentos que orienten la gestión de los trabajadores y provean de las mejores prácticas para optimizar recursos de UPROCOOPES. Por ello se deberá realizar capacitaciones tanto a los trabajadores como a los miembros de los Órganos Administrativos, con el objetivo de preparar técnicamente a los colaboradores a fin de se sientan

motivados y preparados para realizar su trabajo. Se plantean los siguientes indicadores:

**Tabla 10: Indicadores de eficacia**

Indicador	Objetivo	Fórmula de cálculo / Resultado esperado	Unidad de medida	Periodo de medición	Fuente de información	Unidad responsable
<b>Objetivos Organizacionales</b>	Medir el avance en el logro de los objetivos planteados	% cumplimiento de los objetivos	%	mensual	POA	Gerencia Asamblea General
<b>Plan de Capacitación</b>	Establecer el cumplimiento y avance del plan de capacitación	(capacitaciones efectuadas / capacitaciones planificadas)*100	%	mensual	POA	Gerencia
<b>Proyectos</b>	Medir la capacidad de ejecución de proyectos	(total de proyectos ejecutados / total de proyectos establecidos)*100	%	mensual	POA	Gerencia Asamblea General

#### 4.8.4.3.3 Eficiencia

El trabajo en equipo y el involucramiento de los colaboradores y socios permitirá establecer los niveles de eficiencia en la Organización, esto principalmente porque según el grado de compromiso, empeño e iniciativa, permitirán que se alcancen los objetivos planteados, lo cuales se traducen básicamente en servicio de calidad, asistencia técnica y beneficios socioeconómicos para todos quienes integran la organización.

El compromiso de los directivos es procurar y velar por el cumplimiento del diseño organizacional a fin de que a través del mejoramiento de los procesos los socios se vuelvan mejores productores y más competitivos. La efectividad se medirá en función de la productividad, de los servicios brindados y del plan de capacitación.

**Tabla 11: Indicadores de eficiencia**

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fórmula de cálculo/ Índice</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Periodo de medición</b>	<b>fuentes de información</b>	<b>Unidad responsable</b>
<b>Presupuesto (ingresos)</b>	Comprobar la eficiencia presupuestal en un periodo establecido	$(\text{ingresos ejecutados} / \text{ingresos presupuestados}) * 100$	%	Trimestral	Informes Financiero	Gerencia
<b>Presupuesto (egresos)</b>	Comprobar la eficiencia presupuestal en un periodo establecido	$(\text{gastos ejecutados} / \text{gastos presupuestados}) * 100$	%	Trimestral	Informes Financiero	Gerencia
<b>Colaboradores Capacitados</b>	Conocer cuántos empleados se han capacitado en el tiempo establecido	$(\text{empleados capacitados} / \text{total de empleados}) * 100$	%	Trimestral	base de seguimiento de capacitaciones	Gerencia
<b>Atención al cliente</b>	Medir el cumplimiento en la atención de peticiones y trámites	$(\text{trámites atendidos} / \text{trámites ingresados}) * 100$	%	semanal	Informe de secretaria	Gerencia

## REFERENCIAS

- Presidencia de la Republica del Ecuador. (20 de 10 de 2008). *CICAD*. Obtenido de [http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento\\_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf](http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf)
- Arcia Cáceres, I. (s.f.). <http://gestion-admtiva.blogspot.com>. Obtenido de <http://gestion-admtiva.blogspot.com/2011/03/blog-post.html>
- Arias. (20016). *El Proyecto de Investigación*. Bogota: Episteme.
- Arias Odon, F. (2006). *El proyecto de Investigación , Introducción a la Metodología Científica (5ta edición)*. Caracas, Venezuela: Editorial Epistemes.
- Behar, D. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Shalom.
- Bello Baltazar, E., Cano Salgado, M., & Barba, E. (2012). [www.scielo.org.mx](http://www.scielo.org.mx). Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-45572012000100003&script=sci\\_arttext#notas](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-45572012000100003&script=sci_arttext#notas)
- Benjamín Franklin, E. (2007). <http://books.google.com.ec>. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=Cg7So8EZjIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: MCGRAW-HILL.
- Chong , M. (2011). *Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú* . Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- CID-PUCESE, C. d. (2009). *ANALISIS DEL SUBSECTOR PESCA ACUACULTURA Y MARISCOS PROVINCIA DE ESMERALDAS*. Esmeraldas.
- Daft, R. (2013). *Teoria y diseño organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Dávila Ladrón de Guevara, R. (2004). *Innovación y éxito en la gerencia Cooperativa*.
- Ecuador. (2011). *Ley Órgánica de la Economía Popular y Solidaria*.
- ECUADOR. (s.f.). *Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero*.
- FAO, F. O. (2012). [www.fao.org](http://www.fao.org). Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/016/ap408s/ap408s.pdf>

- Federico Tobar, y Carlos Fernandez. (2000). *www.federicotobar.com.ar*. Obtenido de [http://www.federicotobar.com.ar/nf\\_pdf6/Libro.pdf](http://www.federicotobar.com.ar/nf_pdf6/Libro.pdf)
- Fernández S., M. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 237-253.
- Francis Medina, M. (2015). *Modelo de Gestión para el proceso de recepción de la pesca que ingresa al PAPES*. Esmeraldas.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica 9ª. Edición*. México D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Fuentes Medina, A. (2004). *Visión Gerencial, prospectiva de gestión y estrategia empresarial*.
- Gary Dessler y Ricardo y Varela. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- González Gómez, L. (2007). *Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo*. Medellín: Universidad de Antioquia-Instituto HEGOA.
- Gonzalez Muñiz, L. (2003). *Como implantar y evaluar un sistema de control de gestión*.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: Fondo Editorial ITM.
- IICA. (2007). *La Administración de la Empresa Asociativa*.
- IICA. (2007). *La dirección de la empresa asociativa*. PARAGUAY.
- Koontz, W. (2002). *Revisión de la Jungla de la Teoría Administrativa*.
- Kotter, J. (2003). *Claves del cambio*. Barcelo: Deusto.
- LUNA CONZÁLEZ, A. M., & GÚZMAN RODRÍGUEZ, J. (2011). *DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA GESTIONADO COOP.DE LA CIUDAD DE PEREIRA*. PEREIRA.
- M. Aviles, J. (2006). *Implantación de un modelo de sistema simplificado de sistema para Ecuador*.
- Melgar Callejas, J. (1999). <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos>. Obtenido de <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/octubre99/analisis1.html>
- Méndez A., C. (2001). *Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación*. Colombia.
- Mercado, S. (2004). *Administración Aplicada*. México.

- Münch, L. (2005). *Administración y estilos de gestión . La clave de la competitividad*.
- Pérez Villa, P., & Munera Vásquez, F. (2007). *Reflexiones para implementar sistema de gestión de la calidad (ISO:9001:2000) en Cooperativas y Empresas*.
- Ponce Talacón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Revista Académica Contribuciones a la Economía*, 16.
- PUCESE. (28 de 04 de 2012). Obtenido de <http://www.pucese.edu.ec/images/Reglamentos/2012%20REGLAMENTO%20GENERAL%20DE%20GRADOS.pdf>
- Réne Velasquez , E. (2009). *CCalidad de la Gestión Administrativa de la Facultad de Ciencias Ecómicas y Administrativas de la Universidad de Nacional de Itapúa*.
- Robbins, S. (2013). *Organización*. Bogota: Efesa.
- Robibins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: perason.
- Ruíz, J. (1995). *Fundamentos para el analisis de gestión administrativa*.
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la matriz productiva*. Ediecuatorial.
- SENPLADES. (s.f.). [www.planificacion.gob.ec](http://www.planificacion.gob.ec). Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan\\_Nacional\\_para\\_el\\_Buen\\_Vivir.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf)
- SENPLADES, S. N. (2013). *Plan de Buen Vivir 2013-2017*. Quito.
- Tomas T., I., & Rivero M., P. (2009). *Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) del Departamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa Evea Cumaná S.A.*
- Torres Jaquez, E., & Contreras Loera, M. (1 de 3 de 2013). [www.indexcopernicus.com](http://www.indexcopernicus.com). Obtenido de [jml2012.indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1091024](http://jml2012.indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1091024)
- Torres Jaquez, M., & Contreras L., M. (2013). [www.ndexcopernicus.com](http://www.ndexcopernicus.com). Obtenido de [jml2012.indexcopernicus.com](http://jml2012.indexcopernicus.com)
- Ugsha Ayala, G., & Muñoz Lainez, D. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de una cooperativa de ahorro y crédito para los pescadores artesanales .*
- UPROCOOPES. (2013). *ESTATUTOS CONSTITUTIVOS*. ESMERALDAS: PROPIA.
- Vélez Bedoya, Á. (2007). <http://books.google.com.ec>. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=YEEQfDEHo5kC&printsec=frontcover&dq=los+cl%C3%A1sicos+de+la+gerencia+velez+bedoya&hl=es-419&sa=X&ei=VjBDVKH1D4->

MNuX4gKAN&ved=0CBQQ6AEwAA#v=onepage&q=los%20cl%C3%A1sicos%20de%20la%20gerencia%20velez%20bedoya&f=false

- Vélez Bedoya, Á. (s.f.). *http://books.google.com.ec*. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=YEEQfDEHo5kC&printsec=frontcover&dq=los+cl%C3%A1sicos+de+la+gerencia+velez+bedoya&hl=es-419&sa=X&ei=VjBDVKH1D4-MNuX4gKAN&ved=0CBQQ6AEwAA#v=onepage&q=los%20cl%C3%A1sicos%20de%20la%20gerencia%20velez%20bedoya&f=false>
- Viceministerio de Gestión Institucional. (2005). *Guía para simplificar procesos administrativos*. Lima.

# ANEXOS

## Anexo N° 01

### Cuestionario entrevista



La siguiente es una encuesta con fines académicos realizada por una estudiante de la PUCESE, como parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título de Máster en Administración de Empresas, Mención en Planeación. Esta entrevista va dirigida al gerente general, presidente del Consejo de Administración y de UPROCOOPES, con la finalidad de diagnosticar la gestión administrativa de esta organización.

Cargo:	
Nombres :	Apellidos:
Edad:	Años de experiencia en cargos similares:
Formación Académica:	

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted en este cargo?
2. ¿Cuál son sus funciones?
3. ¿Existe planificación estratégica en UPROCOOPES?
4. ¿Cuál es la estructura organizacional de la Organización?
5. ¿Cree usted que se pueden realizar cambios en la organización para mejorar la gestión administrativa?

Cuáles:

---

---

---

---

6. ¿Conoce usted cuál es la misión, visión y objetivos de la UPROCOOPES?

7. ¿Cuáles son las actividades planificadas para el logro de los objetivos?

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

8. Mencione los mecanismos que emplea para el control y seguimiento de estas actividades.

9. ¿La organización cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal?

10. ¿Existen manuales de procedimiento?

11. ¿Cuál es la última fecha de actualización?

12. ¿Cómo se asignan las tareas y responsabilidades?

13. ¿Qué mecanismo emplea para el seguimiento y evaluación de las tareas asignadas?

14. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal administrativo?

15. ¿Existe capacitación continua para el personal de la UPROCOOPES?

16. ¿Cómo fomenta usted el trabajo en equipo?

17. ¿Considera usted que el sistema de comunicación de la Organización es el adecuado?

18. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la UPROCOOPES?

19. ¿Con qué frecuencia se realiza el informe de las cuentas de la UPROCOOPES?

**Muchas Gracias**

## Anexo N°02

### Cuestionarios de encuesta al personal administrativo



La siguiente es una encuesta con fines académicos realizada por una estudiante de la PUCESE, como parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título de Máster en Administración de Empresas, Mención en Planeación. Está dirigida al personal administrativo de UPROCOPES, con la finalidad de analizar la gestión administrativa de esta organización

Cargo:	
Nombres :	Apellidos:
Edad:	Años de experiencia en cargos similares:
Formación Académica:	

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional de UPROCOPES?

Si

No

2. ¿Cuál de los siguientes componentes de la gestión administrativa de UPROCOPES conoce usted?

Misión ( )

Visión ( )

Objetivos organizacionales ( )

3. ¿Ha recibido capacitación recientemente?

Si

No

4. Seleccione a continuación los temas en los que ha sido capacitada.

Servicio al Cliente ( )

Proceso administrativo ( )

Tributación ( )

Trabajo en equipo ( )

Ética y Valores ( )

Responsabilidad ambiental y social ( )

Ofimática ( )

5. ¿Conoce usted el reglamento interno, políticas y manuales de procedimiento establecidos en UPROCOOPES?

Si

No

6. Cómo calificaría usted la comunicación interna entre los socios y el personal administrativo. Seleccione más de una opción según su percepción.

Excelente ( )

Muy Buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Pésima ( )

7.Cuál de los siguientes componentes según su criterio, integran el ambiente laboral actual en UPROCOOPES?

Atmosfera relajada y productiva ( )

Cooperación y apoyo ( )

Comprensión y entendimiento ( )

Comunicación abierta y directa ( )

Compromiso ( )

Motivación ( )

Trabajo en equipo ( )

Ninguna de las anteriores ( )

8. ¿Qué acciones cree usted que se deben implementar para el mejoramiento de la gestión administrativa de la UPROCOOPES?

Planificar las actividades ( )

Optimización de los recursos ( )

Fomentar la participación ( )

Mejorar la Comunicación ( )

Capacitación continua ( )

Consolidación de la información ( )

Implementar la gestión documental ( )

**Muchas Gracias**

## Anexo N°03

### Cuestionario de encuestas a los representantes de las cooperativas socias de UPROCOOPES



La siguiente es una encuesta con fines académicos realizada por una estudiante de la PUCESE, como parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título de Máster en Administración de Empresas, Mención en Planeación. Está dirigida a los representantes de las Cooperativas socias de UPROCOOPES, con la finalidad de diagnosticar la gestión administrativa de esta organización.

---

Cooperativa:

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional de UPROCOOPES?

Si  No

2. ¿Cuáles de los siguientes componentes que direccionan de la gestión administrativa de UPROCOOPES conoce usted?

Misión ( )

Visión ( )

Objetivos organizacionales ( )

3. Seleccione de los siguientes instrumentos de la gestión administrativa de UPROCOOPES, aquellos que usted conozca

Reglamento Interno ( )

Políticas ( )

Manual de procedimientos ( )

Desconoce todos ( )

4. Con que frecuencia es convocado a las sesiones extraordinarias de socios y directivos de UPROCOOPES

Semanal ( ) Bimensual ( )

Quincenal ( ) Trimestral ( )

Mensual ( )      Otros ( )

5. ¿Conoce usted cuáles son sus obligaciones y derechos como socio?

Si       No       Desconoce

6. Cómo considera usted que es la atención del área administrativa hacia ustedes como socios de UPROCOPES

Excelente ( )      Buena ( )      Mala ( )  
Muy buena ( )      Regular ( )      No opina ( )

7. Seleccione de las siguientes ventajas planteadas, cuales les han beneficiado como socio de UPROCOPES.

Disponibilidad de Combustible	( )
Registro en el Seguro Social	( )
Préstamos Bancarios Públicos y Privados	( )
Modernización del Puerto Pesquero	( )
Apoyo del Gobierno	( )
Proyectos Gubernamentales	( )
Otras	( )

8. Ha recibido talleres de capacitación a través de su cooperativa organizados recientemente por UPROCOPES

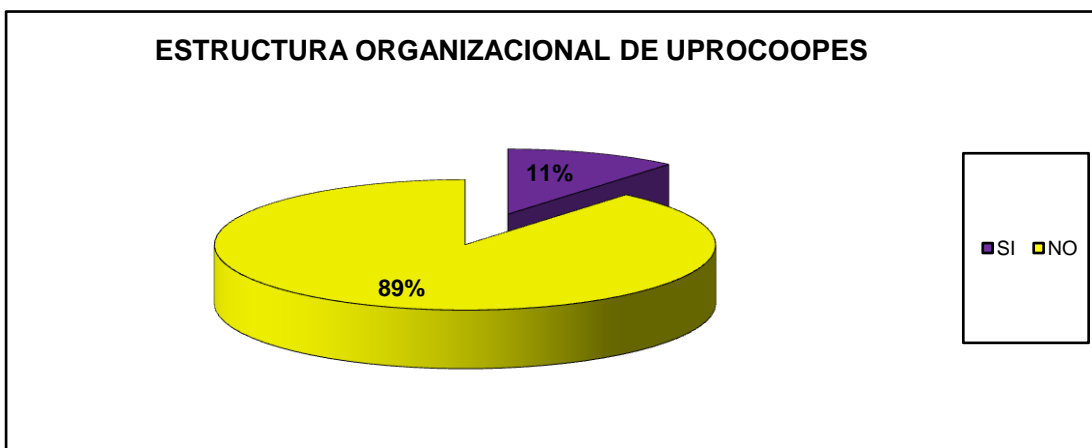
Si       No

**Muchas Gracias**

**Anexo N° 04**  
**Tabulación y Gráficos de la encuesta al personal administrativo**  
**de UPROCOOPES**

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional de UPROCOOPES?

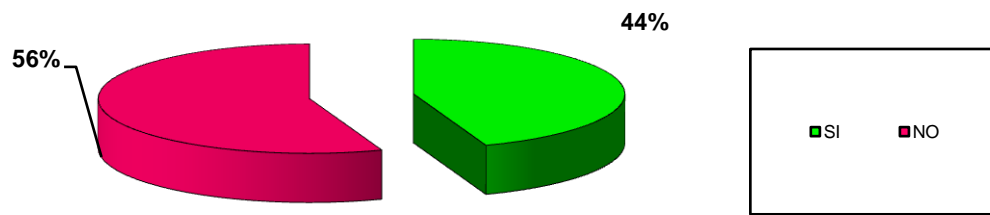
SI	1
NO	8
<b>Total</b>	<b>9</b>



3. ¿Ha recibido capacitación recientemente?

SI	4
NO	5
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

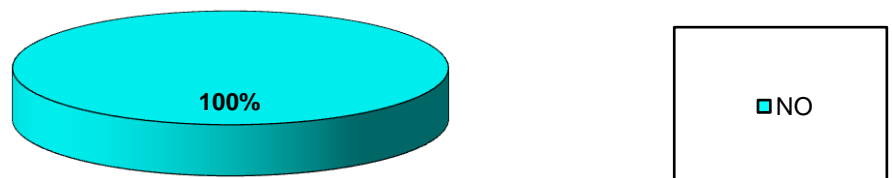
### CAPACITACIÓN - PERSONAL ADMINISTRATIVO UPROCOOPES



5. ¿Conoce usted el reglamento interno, políticas y manuales de procedimiento establecidos en UPROCOOPES?

NO	9
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

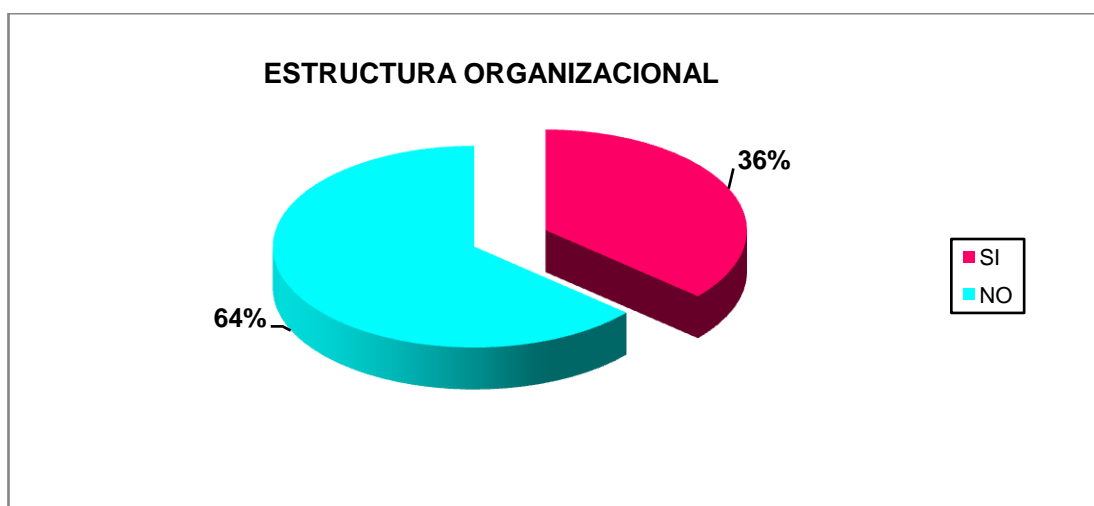
### REGLAMENTO INTERNO, POLÍTICAS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTO



**Anexo N° 05**  
**Tabulación y Gráficos de la encuesta a los**  
**representantes de las cooperativas socias de**  
**UPROCOOPES**

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional de UPROCOOPES?

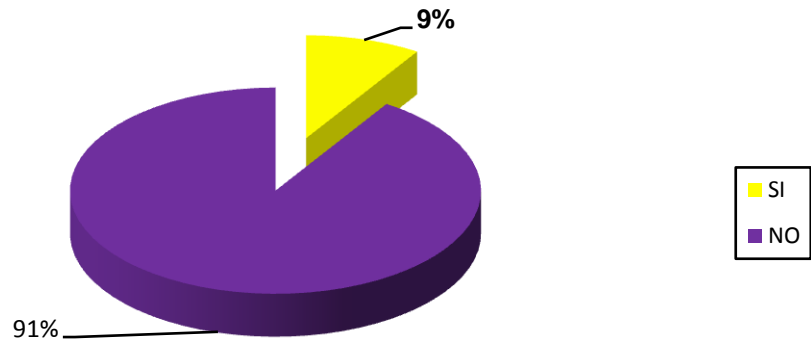
SI	8
NO	14
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>



8. Ha recibido talleres de capacitación a través de su cooperativa organizados recientemente por UPROCOOPES

SI	2
NO	20
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

### CAPACITACIÓN -SOCIOS UPROCOOPES



**ANEXO N° 06: Modelo de ficha de observación**

FICHA DE CAMPO			
PROCESO	DESCRIPCION DE TAREAS	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
CONTROL			

FECHA DE VISITA:

## ANEXO Nº 07

### Ficha de Observación

CRITERIOS DE OBSERVACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>1. Gestión Documental</b>			
Numeración manual para oficios, memorandos e informes			
Formatos preestablecidos para oficios, circulares, notificaciones, actas de reuniones, memorandos, etc.			
Manejo del archivo documental físico			
Políticas de accesibilidad documental			
Manejo de archivo de documentos electrónicos			
Manejo de la Correspondencia			
<b>2. Gestión de la Comunicación Externa</b>			
Sitio Web de UPROCOPES y redes sociales			
Manejo de agenda de instituciones públicas y privadas, organismos internacionales de apoyo al sector.			
Presencia en los medios de comunicación			
Blog corporativo			
<b>3. Gestión de la Comunicación Interna</b>			
Manejo de agenda de socios			
Cartelera			
buzón de sugerencias o comunicaciones			
Intranet			
buzón de sugerencias			
Reuniones informativas			
Visita o jornadas de puertas abiertas			
<b>4. Gestión de la Información</b>			
Manejo de las estadísticas de pesca			
Levantamiento de información de las cooperativas.			
Informes de gestión.			
<b>5. Gestión del Talento Humano</b>			
Fichas del personal			
Perfiles para los puestos			
Inducción			
Capacitación			
Personal de apoyo (asesor legal, asesor financiero, visitadora social, asesor técnico)			