

# **UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## **TRABAJO DIRIGIDO**

**Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos para la Cooperativa  
de Telecomunicaciones Cobija Ltda. (COTECO).**

Postulante : Lila Andrea Garcia Miranda

Tutor : Mgr. Solange V. Murillo Moscoso

Cobija - Pando - Bolivia  
2019

## **DEDICATORIA**

La felicidad que se puede sentir al concluir mi Trabajo Dirigido, no puede ser comparada con nada, esta sensación de éxito es única dentro de las emociones, esto no es producto de un evento que no esperaba o del que solo fui un personaje secundario; en esto yo me esforcé por realizar todo con excelencia y dedicación, todos los resultados no fueron sorpresa, fueron el resultado de mi esfuerzo, la dedicación la cual tendrá sus frutos en futuro. muy próximo y la satisfacción personal es el objeto de la satisfacción personal echa realidad.

## AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo de felicidad.

A mis hijos por ser el motor que me impulso día a día, el logro que me avía trazado hacia unos años atrás, hoy en día viendo como se hace realidad dejando atrás varios obstáculos que me impuso la vida.

A |mi Familia por ser parte importante de mi vida por llenar mi vida de alegrías y amor, cuando más lo he necesitado. Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis Docentes por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo su amistad.

A mis docentes por ser parte de mi formación académica, compartiendo sus conocimientos y sobre todo brindándome su amistad en el transcurso de estos años.

## Índice

<b>1. Introducción</b>	1
<b>2. Antecedentes</b>	3
2.1. Nombre de la Institución	3
2.2. Principal Ejecutivo de la Institución	3
2.3. Dirección de la Institución	3
2.4. Nombre del proyecto, programa o actividad	4
2.5. Actividad que realiza la institución	4
2.6. Importancia social de la institución	4
2.7. Nombre del profesional a cargo del proyecto	5
2.8. Tiempo estimado del proyecto	5
<b>3. Descripción del problema</b>	5
<b>4. Formulación del problema</b>	7
<b>5. Justificación del problema</b>	7
<b>6. Objetivos</b>	8
6.1. Objetivo General	8
6.2. Objetivos Específicos	8
<b>7. Alcance del trabajo</b>	8
<b>8. Resultados previstos</b>	9
<b>9. Marco conceptual</b>	9
9.1. Cooperativas	9
9.2. Manual	9
9.3. Procesos y Procedimientos	11
9.4. Administración	13
9.5. Organización	13
9.6. Manual de procesos y procedimientos	13
9.7. Eficacia - Eficiencia	15
9.8. Procesos Operativos	15
9.9. Flujogramas	16
9.10. Diseño de Procedimientos	21

9.10.1. Delimitación del procedimiento	22
9.10.2. Recolección de la Información	22
9.10.3. Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento	22
9.10.4. Análisis del Procedimiento	24
9.11. Elementos que integran el manual	25
9.12. Telefonía Fija	30
9.13. Telefonía Fija en Bolivia	31
9.14. Ley General de Telecomunicaciones, Tecnologías de Información y Comunicación de Bolivia (Ley 164).	32
<b>10. Metodología</b>	<b>33</b>
10.1. Tipo de estudio	33
10.2. Enfoque de la investigación	33
10.3. Métodos	33
10.4. Población y muestra	34
10.5. Técnicas de investigación	34
10.5.1. Entrevistas	34
10.5.2. Observación	35
10.5.3. Documentación	35
<b>11. Diagnóstico situacional de la institución</b>	<b>35</b>
11.1. Diagnóstico situacional de COTECO Ltda.	38
11.2. Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la Cooperativa de Telecomunicaciones COTECO Ltda.	41
11.2.1. Conclusiones de la entrevista a los trabajadores de COTECO Ltda.	43
11.2.2. Conclusión de la Técnica de Observación Directa	46
<b>12. Descripción del trabajo ejecutado</b>	<b>47</b>
<b>13. Propuesta central</b>	<b>48</b>
13.1. Introducción	48
13.2. Objetivo del Manual	49
13.3. Contenido del Manual	49
<b>14. Evaluación y resultados</b>	<b>85</b>
14.1. Evaluación	85

14.2. Resultados	85
<b>15. Conclusiones y recomendaciones</b>	87
15.1. Conclusiones	87
15.2. Recomendaciones	89
<b>Referencias</b>	90
<b>Anexos</b>	91

## Índice de tablas

Tabla 1 Diferencias entre Proceso y Procedimiento	12
Tabla 2 Análisis FODA	39
Tabla 3 Percepción de los clientes externos entrevistados	44
Tabla 4 Procedimiento asignación usuario servicio telefonía fija	53
Tabla 5 Procedimiento asignación usuario del servicio de tv cable	57
Tabla 6 Procedimiento asignación de usuario del servicio internet	61
Tabla 7 Procedimiento atención de usuarios en oficina COTECO	65
Tabla 8 Procedimiento Baja de usuario telefonía fija	69
Tabla 9 Procedimiento Baja de usuario TV cable	73
Tabla 10 Procedimiento Baja de servicio de Internet	77
Tabla 11 Procedimiento de mantenimiento preventivo de equipos de telefonía fija, TV cable e internet	81

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación geográfica - COTECO Ltda. Tomada de Google maps	4
Figura 2. Modelo de diagrama de flujo vertical. Tomado de Chiavenato (2004)	18
Figura 3. Modelo de Diagrama de Flujo Horizontal. Tomado de Chiavenato (2004)	19
Figura 4. Modelo de Diagrama de Flujo de bloques. Tomad de Chiavenato (2004)	20
Figura 5. Diagrama de Procesos. Tomado de Dirección de Organización (2012)	21
Figura 6. Cargos desempeñados por colaboradores de COTECO Ltda.	41
Figura 7. Existencia del Manual de Procesos y Procedimientos	42
Figura 8. Beneficio del Manual de Funciones	42
Figura 9. Diagrama de Procesos. Tomado de Dirección de Organización (2012)	50
Figura 10. Diagrama de Flujo asignación usuario servicio telefonía fija	54
Figura 11. Diagrama de Flujo asignación usuario del servicio TV Cable	58
Figura 12. Diagrama de Flujo asignación de usuario del servicio de internet	62
Figura 13. Diagrama de Flujo atención de usuario en oficina COTECO	66
Figura 14. Diagrama de Flujo Baja de usuario de telefonía fija	70
Figura 15. Diagrama de Flujo Baja de usuario de TV cable PO-CO-006	74
Figura 16. Diagrama de Flujo Baja de internet	78
Figura 17. Diagrama de Flujo mantenimiento preventivo de equipos de telefonía fija, TV cable, Internet	82
Figura 18. Percepción de los servicios prestados por Coteco	92
Figura 19. Percepción sobre el servicio de telefonía fija	92
Figura 20. Percepción sobre el servicio de tv cable	93
Figura 21. Percepción sobre el servicio de internet	93
Figura 22. Percepción de los ambientes de la cooperativa	94
Figura 23. Percepción de la atención en los ambientes	94
Figura 24. Frecuencia de reclamo servicio de telefonía fija	95
Figura 25. Frecuencia de reclamo servicio de internet	95
Figura 26. Frecuencia de reclamo servicio de Tv Cable	95
Figura 27. Percepción de la atención de reclamos	96
Figura 28. Tiempo de demora en atención de reclamos	96

Figura 29. Tiempo del ultimo reclamo realizado en la cooperativa	97
Figura 30. Organigrama actual Coteco Ltda. Tomada de documentos Coteco.	98
Figura 31. Propuesta de organigrama para Coteco Ltda.	99
Figura 32. Tecnico de Coteco instalando nuevo servicio de Tv Cable	100
Figura 33. Mantenimiento de línea telefónica	100
Figura 34. Técnico en instalación de nuevo servicio de Tv Cable	101
Figura 35. Instalación de nuevo servicio de Tv Cable	101

## **Abstract**

The research paper presents the Design of a Manual of Processes and Procedures for the Telecommunications Cooperative of Cobija COTECO Ltda., Responding to a requirement of the entity to have an administrative tool that contributes to the planning, organization and control of its activities. In this sense, the following problem is formulated: What administrative factors should be considered to design the process and procedure manual in a way that allows it to optimize its activities related to coordination, management and administrative control between the different administrative units of the Telephone Cooperative COTECO Ltda.? To answer the research question, the process and procedures manual was designed, which contains the operating policies, procedures and describes the general operations that must be performed by users of fixed telephony, cable TV and internet, as well as by managers and administrative staff. In this way the document is a support instrument, which shows the units that participate in a summary and clear way, using a symbology in the elaboration of the flowchart, the same one that is designed based on the model (ANSI), proposed by American National Standards Institute of North America The manual of processes and procedures will contribute to provide more efficient services, to generate uniformity in the work by the workers, to facilitate the orientation and attention to the external client, and will allow to establish elements of consultation, orientation and training to the collaborators.

*Keywords:* Processes, Procedures, Manual, Cooperative.

## **Resumen**

El trabajo de investigación presenta el Diseño de un Manual de Procesos y Procedimientos para la Cooperativa de Telecomunicaciones de Cobija COTECO Ltda., respondiendo a un requerimiento de la entidad de contar con una herramienta administrativa que contribuya a la planeación, organización y control de sus actividades. En este sentido, se formula el siguiente problema ¿Qué factores administrativos se deberán considerar para diseñar el manual de procesos y procedimiento de manera que le permita optimizar sus actividades relacionadas con la coordinación, dirección y control administrativo entre las distintas unidades administrativas de la Cooperativa de Teléfonos COTECO Ltda.? Para responder a la interrogante de investigación se diseñó el manual de procesos y procedimientos, el mismo que contiene las políticas de operación, los procedimientos y describe las operaciones generales que deben ser realizadas por los usuarios de los servicios de telefonía fija, TV por cable e internet, así como también por los directivos y el personal administrativo. De esta manera el documento es un instrumento de apoyo, que muestra las unidades que participan en forma resumida y clara, utilizando una simbología en la elaboración del flujograma, el mismo que está diseñado en base al modelo (ANSI), propuesto por American National Standards Institute de Norteamérica. El manual de procesos y procedimientos contribuirá a brindar servicios más eficientes, a generar uniformidad en el trabajo por parte de los trabajadores, facilitar la orientación y atención al cliente externo, y permitirá establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento a los colaboradores.

*Palabras Claves:* Procesos, Procedimientos, Manual, Cooperativa.

## **1. Introducción**

Diseño Del Manual De Procesos Y Procedimientos Para La Cooperativa De Telecomunicaciones Cobija Ltda. (Coteco).

El presente trabajo dirigido, se realiza en el marco del convenio interinstitucional entre la Cooperativa de Telecomunicaciones COTECO Ltda. y la Universidad Amazónica de Pando, con el fin de efectuar un trabajo conjunto en beneficio de la entidad.

Los Manuales de Procesos y Procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional y están considerados como documentos esenciales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, permitiendo a las empresas ser más eficaces y eficientes en el mercado competitivo del siglo XXI.

El Proceso Administrativo, se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar. Muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo, parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. (Gomes, 1997).

El objetivo fundamental del trabajo de investigación es diseñar un Manual de Procesos y Procedimientos, unificando criterios de contenido que permita la realización de las funciones de dirección, coordinación y evaluación administrativa a través de la sistematización de las actividades, la identificación de los procesos y la definición del método para efectuarlas.

El Manual de Procesos y Procedimientos es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. Este manual ha sido elaborado con la participación de las diferentes unidades administrativas de la Cooperativa COTECO LTDA. y en base a la estructura organizacional actualizada.

## **2. Antecedentes**

### **2.1. Nombre de la Institución**

El nombre de la institución es Cooperativa de Telecomunicaciones Cobija (COTECO Ltda.), en la cual se desarrolla el proceso investigativo.

### **2.2. Principal Ejecutivo de la Institución**

El Directivo de la entidad vigente durante el proceso investigativo fue el Ing. Alejandro Abrego Arias, Gerente General COTECO Ltda. En la actualidad el gerente de la Cooperativa efectuó la renuncia al cargo y el mismo se encuentra en acefalía.

### **2.3. Dirección de la Institución**

COTECO Ltda. Cuenta con una ubicación estratégica, en una avenida del centro de la ciudad de Cobija.

Dirección: Av. Miguel Becerra Toranzo; Pasaje Luis Sencebe No.040

Teléfono: 3842- 2222

Teléfono fax: 3842 - 3799

Página web: [www.coteco.net.bo](http://www.coteco.net.bo)

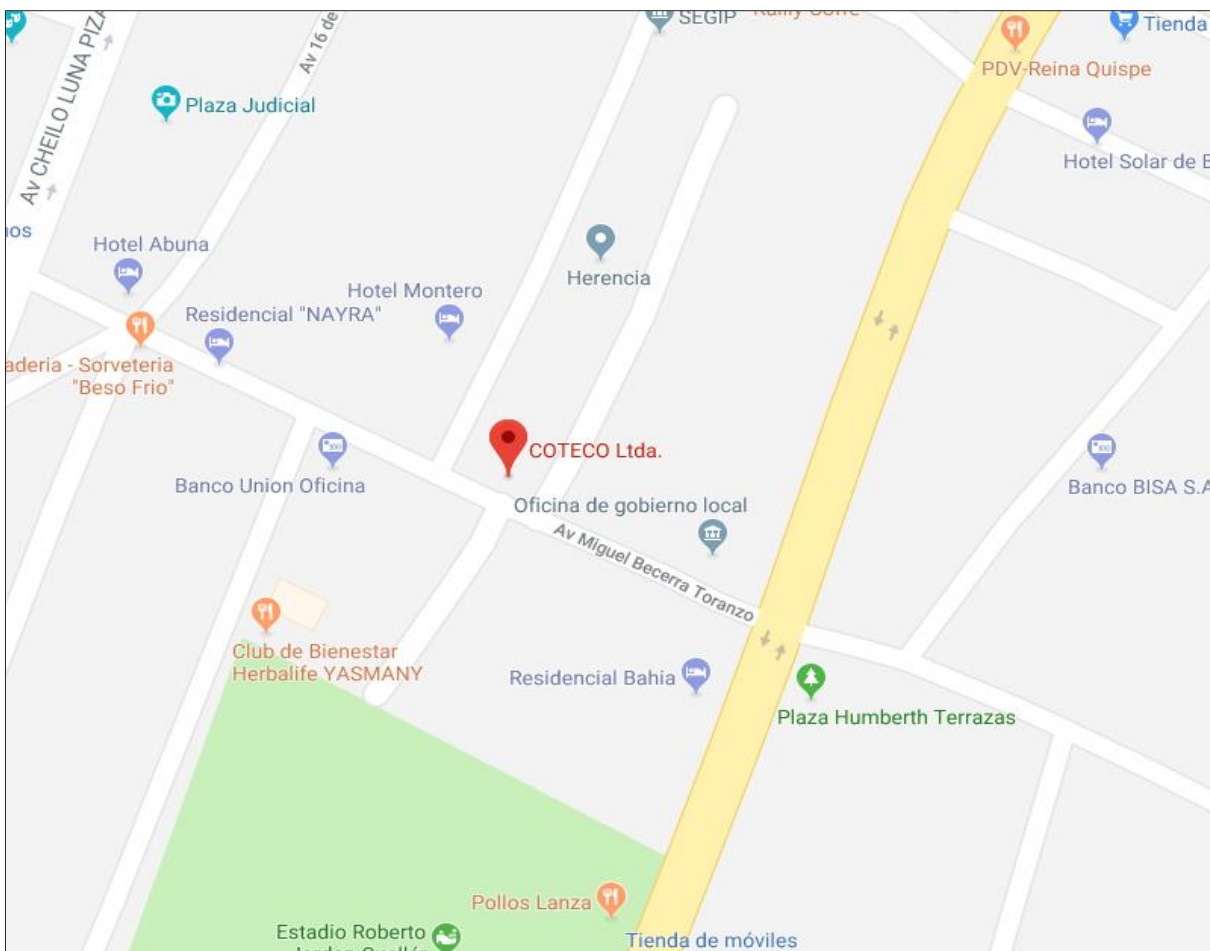


Figura 1. Ubicación geográfica - COTECO Ltda. Tomada de Google maps

#### 2.4. Nombre del proyecto, programa o actividad

El Trabajo Dirigido se denomina Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos para la Cooperativa de Telecomunicaciones Cobija Ltda.

#### 2.5. Actividad que realiza la institución

La Cooperativa de Telecomunicaciones Cobija Coteco, brinda a la población Cobijeña los servicios de; Tv. Cable, Internet y Telefonía fija, con el afán de mantener a sus socios y usuarios comunicados y de mejorar la calidad de sus servicios de manera competitiva.

#### 2.6. Importancia social de la institución

La actividad de mayor importancia es la de brindar los servicios de Telecomunicación masiva a través de sus servicios que presta la Cooperativa en beneficio de la sociedad Cobijeña en General, siendo un servicio de mucha importancia para el desarrollo de las diferentes actividades en favor de las empresas públicas y privadas.

### **2.7. Nombre del profesional a cargo del proyecto**

El proyecto se encuentra a cargo del Dr. Ailton Méndez quien es el asesor Legal de la Cooperativa y encargado de Recursos Humanos, quien proporcionó la información adecuada y oportuna a fin de contribuir a la realización del trabajo de investigación.

### **2.8. Tiempo estimado del proyecto**

La elaboración del Proyecto Diseño de un Manual de Procesos y Procedimientos para la Cooperativa de Telecomunicaciones Cobija Coteco Ltda. tuvo una duración de 6 meses según reglamento Vigente del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Carrera Administración de Empresa de la Universidad Amazónica de Pando.

## **3. Descripción del problema**

El objeto de estudio de este trabajo dirigido es el Diseño de Procesos y Procedimientos Administrativos para la Cooperativa COTECO Ltda. , con la finalidad de identificar los procesos y procedimientos, describirlos y plasmarlo en un documento físico como es el manual.

La cooperativa COTECO viene atravesando actualmente por un sinnúmero de problemas, se puede indicar que el origen de los problemas en este caso se debe a la inexistencia de un Manual de Procesos y Procedimientos que permita a la cooperativa establecer los elementos esenciales de organización, funcionamiento y control interno, significando una gran desventaja para la optimización de sus servicios.

Se puede señalar que entre las causas de la ausencia de este importante documento se deben en cierta medida al desinterés de los directivos de la entidad, al organigrama actual de la Cooperativa el cual se encuentra desactualizado, tomando en cuenta que este instrumento no se ajusta a los cambios de la Cooperativa, lo que no permite lograr de manera eficiente y eficaz los objetivos organizacionales, así como también la situación crítica por falta de recursos económicos por la que atraviesa, y la ausencia de personal capacitado para desempeñar sus funciones apropiadamente.

Estos factores generan efectos negativos para la cooperativa en su conjunto, es decir tanto para los clientes internos como externos, entre ellos se puede citar el inadecuado flujo de comunicación interna, incumplimiento de actividades, desconocimiento de procedimientos que impiden a los colaboradores desempeñar adecuadamente las funciones y realizar las actividades pertinentes, toma de decisiones inapropiadas por parte de los directivos de las diferentes unidades, pérdida de tiempo por que los trabajadores no tienen claro qué deben hacer y cómo deben realizarlo y los constantes reclamos por parte de los usuarios de los diferentes servicios. Todos estos aspectos reflejan una gestión deficiente que tienden a empeorar aún más la imagen de la cooperativa entorpeciendo el logro de los objetivos institucionales.

El Manual de Procesos y Procedimientos de COTECO Ltda. toma en cuenta los procedimientos orientados a mejorar la efectividad y accesibilidad para fortalecer los mismos que por costumbre se vienen realizando principio de administración y para generar un instrumento técnico normativo en el marco de la Ley de cooperativas, como un instrumento que puede cumplir el ciclo del proceso administrativo. Así mismo el Manual permitirá a las diferentes Unidades de la cooperativa, conocer las instancias y los canales que deben verificar los documentos, como de la autorización y la ejecución de las órdenes.

Estos procesos y procedimientos son fundamentales para una futura implementación de la gestión de la calidad en la cooperativa COTECO, así como también las exigencias del Estado Plurinacional de Bolivia para con las cooperativas a nivel nacional.

Esta situación presente en la cooperativa se considera un problema, debido al desconocimiento de los procesos y procedimientos, pues ello no permite tener una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en las unidades administrativas, causando una gestión deficiente y una insatisfacción en los clientes internos y externos de la institución.

#### **4. Formulación del problema**

¿Qué factores administrativos se deberán considerar para diseñar el manual de procesos y procedimiento de manera que le permita optimizar sus actividades relacionadas con la coordinación, dirección y control administrativo entre las distintas unidades administrativas de la Cooperativa de Teléfonos COTECO Ltda.?

#### **5. Justificación del problema**

La elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos para la Cooperativa de Telecomunicaciones COTECO Ltda. resulta de la necesidad de desarrollar y contar con un manual que establezca los procesos y procedimientos con el propósito de mejorar la ejecución del trabajo, las operaciones de asignación, verificación y control de los diferentes servicios en tiempos y forma preestablecidos, todo ello contribuirá al logro de los objetivos institucionales a través de la ejecución operativa de los colaboradores.

La presente investigación de trabajo dirigido aportará beneficios a la organización mediante un flujo de trabajo preestablecido, conocido por los usuarios internos y aplicado por el personal, con el objeto de mejorar las operaciones en tiempos y forma preestablecidas. Para ello se aplicará herramientas administrativas como el flujogramas de procedimientos y el mapeo de procesos para una mejorar los servicios ofrecidos por la organización.

Por otro lado, también mejorará los ingresos de la organización, a través de mejores prácticas laborales dentro de la institución, ya que el cliente percibirá una mejora en el trabajo, el servicio y la atención adecuada y formalizada. Esto también ayudará a optimizar el recurso del tiempo, el manejo eficiente de recursos económicos y la disposición adecuada de recursos humanos.

El proyecto también mejorará la comunicación interna, uniformará la capacitación y el entrenamiento, mejorando los procesos de inducción al personal en la cooperativa. De la misma manera la propuesta será de beneficio a los socios y usuarios de los diferentes servicios que brinda la entidad a la población de la ciudad de Cobija.

## **6. Objetivos**

### **6.1. Objetivo General**

Diseñar un manual de procesos y procedimientos para la Cooperativa de Telecomunicaciones Cobija COTECO Ltda. a fin de mejorar y optimizar el desarrollo y ejecución de las actividades relacionadas con los servicios que brinda la entidad.

### **6.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional en la Cooperativa de Telecomunicaciones Cobija COTECO Ltda.
- Identificar los Procesos y Procedimientos de las actividades de la Cooperativa Telecomunicaciones Cobija COTECO Ltda.
- Diseñar el Manual de Procesos y Procedimientos de servicios de la Cooperativa Telecomunicaciones Cobija COTECO Ltda.

## **7. Alcance del trabajo**

El trabajo dirigido desarrollado es un instrumento técnico administrativo para la Cooperativa COTECO, como una guía en las diferentes actividades y operaciones que realicen los funcionarios en beneficio de la institución.

## 8. Resultados previstos

La propuesta desarrollada presenta como resultado el diseño de los procesos y procedimientos buscando que las actividades sean integradas y coordinadas para el logro de los objetivos institucionales, formalizando los procedimientos que ejecuta en la actualidad.

## 9. Marco conceptual

### 9.1. Cooperativas

Según Zabala (2005). Es una sociedad indefinida de personas legalmente constituida con personería jurídica que se unen con la finalidad de solucionar o satisfacer las necesidades comunes que surgieron entre los socios o miembros. Beneficiando a la cooperativa como a todos los socios que la integran, por otro lado los socios tienen cómo influenciar las decisiones de ésta, ya que tienen voz y voto en las asambleas que se celebran según sus estatutos.

### 9.2. Manual

De acuerdo con Gomes (1997) señala que “El manual es un documento en el que se describen los instrumentos administrativos para regular el funcionamiento de una organización con información e instrucciones de manera ordenada y sistema sobre atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, normas, sistemas y procedimientos”.

El manual representa un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a objetivos, políticas y procedimientos.

**Tipos de manuales:** Gomes (1997) indica que los manuales de acuerdo a sus características responden a diferentes tipos, como ser:

Por su propósito se clasifican en:

- **De Forma**, es la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa desde que se origina hasta que se archiva su formato es horizontal.
- **De Labores**, es un diagrama abreviado del proceso que solo presenta operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores que se descomponen en procedimientos su formato es vertical o combinado.
- **De Métodos**, muestra la manera de realizar cada operación del procedimiento es útil para administrar.
- **Analítico**, analiza para que sirva cada uno de las operaciones dentro del procedimiento.
- **De espacio**, se refiere al itinerario y la distancia que recorre una persona durante distintas operaciones del procedimiento a partir de él.
- **Combinados**, consiste en la combinación de dos clases ya mencionadas.

### **Clasificación de Manuales**

Los Manuales se clasifican de la siguiente manera:

#### **a) Por su contenido**

- Historia de la organización.
- Política.
- Procedimientos.
- Contenido múltiple.
- Servicio al público.

#### **b) Por su función específica**

- Ventas.
- Producción.
- Finanzas.
- Personal, etc.

#### **c) Por su área de aplicación.**

- Macro administrativo o multisectorial.
- Meso administrativos o sectorial.
- Micro administrativo o institucional.

### **Objetivos de los manuales**

Los objetivos de los manuales son los siguientes:

- Sirven para explicar las normas más generales con un lenguaje común que puedan comprender los empleados de todos los niveles organizacionales.
- Facilita el adiestramiento y orientación del personal.
- Coadyuva a normalizar controles de trámites y procedimientos.
- Uniforma las actividades para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **9.3. Procesos y Procedimientos**

Es fundamental distinguir los términos procesos y procedimientos, debido que en muchas bibliografías se utilizan de manera indistinta o sin lograr alcanzarse una clara diferenciación y a partir de allí aplicarlo a lo operativo y administrativo.

- **Proceso**

Del latín *procesus* o *procedere*, proceso es el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno en un lapso de tiempo. Es la marcha hacia un fin determinado.

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. Generalmente los procesos cruzan repetidamente la barreras funcionales, están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control. (Medina León et al., 2010).

Los procesos se llevan a cabo con un propósito determinado. Así, definirlo permitirá alcanzar una visión más acertada de la serie de actividades que llevan a su logro. En todo caso, tenga en cuenta siempre que el diagrama de flujo debe mostrar las actividades para lograr el propósito del proceso; no se trata de definir la secuencia para ejecutar una tarea. En esto, los procesos son distintos a los procedimientos.

En la siguiente tabla se puede encontrar las diferencias entre proceso y procedimiento.

#### Diferencias entre Proceso y Procedimiento

Tabla 1

*Diferencias entre Proceso y Procedimiento*

Procesos	Procedimientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.</li> <li>• Un proceso se comporta de forma dinámica.</li> <li>• El proceso está impulsado por la consecución de un resultado.</li> <li>• Los procesos se operan y gestionan.</li> <li>• Están centrados en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.</li> <li>• Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procedimientos definen la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea.</li> <li>• Un procedimiento existe, pero es estático.</li> <li>• Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea.</li> <li>• El procedimiento, más que gestionarse, se implementa.</li> <li>• Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas.</li> <li>• Reflejan actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.</li> </ul>

*Nota:* Tomado de Medina León et al (2010)

## **Procedimiento**

Para Koontz y O'Donnell, citado por (Reyes Ponce, 2007) manifiestan que procedimiento es la secuencia cronológica de las acciones requeridas que detallan en forma exacta en la cual una actividad debe llevarse a cabo —es la secuencia de tareas específicas para realizar una operación o parte de ella. Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta en una Empresa. Son como el seccionamiento funcional de cada acto administrativo.

## **Proceso administrativo**

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. (Gomes, 1997).

### **9.4. Administración**

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. (Chiavenato, 2007 p. 48).

### **9.5. Organización**

Chiavenato (2007) señala que las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, intencionalmente construida y reconstruidas para el logro de objetivos específicos.

### **9.6. Manual de procesos y procedimientos**

Son aquellos instrumentos de información en los que consigan en forma metódica los pasos de operaciones. Un manual de procedimientos es un instrumento en el que se formaliza los procedimientos, mediante la secuencia lógica de actividades y operaciones, que deben seguir para la realización de las funciones de una o varias unidades y contiene básicamente la enumeración de las actividades, secuencia y el curso de las operaciones que compone un procedimiento. Así mismo enumera las operaciones que integran cada procedimiento de manera secuencial en tiempo y espacio.

Los procedimientos existen a todo lo largo de una organización aunque como sería de esperar, se vuelve cada vez más rigurosos en los niveles bajos más que todo por la necesidad de un control más rápido, las ventajas económicas de detallar la acción, la menor necesidad de procedimientos discrecionales y el hecho de que los trabajos rutinarios llegan a tener mayor eficiencia cuando se ordena de un solo modo, con la necesidad de control de los procedimientos es necesaria la aplicación de manuales que ordenen y regulen la actividad de la organización, con el fin que se dé una aplicabilidad al concepto. (Robbins & Coulter, 2000).

### **Objetivos del Manual de Procesos y Procedimientos**

De acuerdo con Robbins & Coulter (2000), un manual de procesos y procedimientos persigue con los siguientes objetivos en la organización:

- Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.

- Evitar discusiones sobre normas procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como un punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.

## **9.7. Eficacia - Eficiencia**

### **Eficacia**

Es el logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización.

### **Eficiencia**

Enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera (the best way) de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios.

Cuando el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, transita la eficiencia; cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia. Eficiencia y eficacia no siempre van de la mano. El ideal es una empresa eficiente y eficaz. (Chiavenato, 2004).

## **9.8. Procesos Operativos**

Son aquellos que justifican la existencia de la unidad o servicio. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes o usuarios y a los requisitos. En general suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los

mayores recursos. Ejemplo de la unidad técnica de calidad: el proceso de formación de comités de auto evaluación para los distintos procesos de evaluación. Ejemplo de una secretaria: el proceso de matriculación del alumno. (Robbins & Coulter ,2000).

## **9.9. Flujogramas**

Es un método que permite describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares, permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas. Chiavenato. (2004, P. 75)

### **Ventajas**

- Facilita ejecutar los trabajos.
- Describe los diferentes pasos del proceso.
- Impide la improvisaciones.
- Permite visualizar todos los procesos.
- Permite un equilibrio de las cargas laborales.

### **Permite definir los límites de un proceso.**

La cuestión de los límites es vital. Al estar los procesos relacionados entre sí, es imprescindible determinar con precisión dónde se inician y dónde finalizan. Esta información nos la dará el flujograma del proceso.

### **Facilita la identificación de los clientes.**

Es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

### **Estimula el pensamiento analítico.**

En el momento de estudiar un proceso, haciendo más factible generar alternativas útiles.

**Proporciona un método de comunicación más eficaz.**

Ya que introducen un lenguaje común; si bien es cierto que para ello se hace preciso la capacitación de quienes entrarán en contacto con la diagramación.

**Ayuda a establecer el valor agregado.**

El diagrama flujo permite analizar qué valor aporta cada una de las actividades que componen el proceso. Por lo tanto, permite identificar aquellas innecesarias, reduciendo tiempo y costes.

**Referencia para establecer mecanismos de control.**

Igualmente, constituye una excelente herramienta para el control y mejora de los procesos. Igualmente, facilita establecer los objetivos para las distintas operaciones y actividades llevadas a cabo.

**Mejora tiempos y costes**

Facilita el estudio y aplicación de acciones que redunden en la mejora de las variables tiempo y costes de actividad e incidir, por consiguiente, en la mejora de la eficacia y la eficiencia.

**Símbolos estandarizados**

Los diagramas de flujos o flujogramas utilizan símbolos ampliamente reconocidos. Estos han sido propuestos por la (ANSI) American National Standards institute de Norteamérica.

Los principales son:

**Tipos de flujogramas**

Existen tres tipos de flujogramas o diagramas de flujos, Chiavenato. (2004, p. 75)

- **Diagrama de Flujo Vertical**

También denominado gráfico de análisis del proceso. Es un gráfico en donde existen columnas verticales y líneas horizontales en las columnas verticales están los símbolos o convencionales de operación, transporte, control, espera y archivos, los funcionarios involucrados en la rutina, el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido. El diagrama de flujo vertical destaca la secuencia de la rutina y es extremadamente útil para armar una rutina o procedimiento para ayudar en la capacitación del personal y para racionalizar el trabajo.

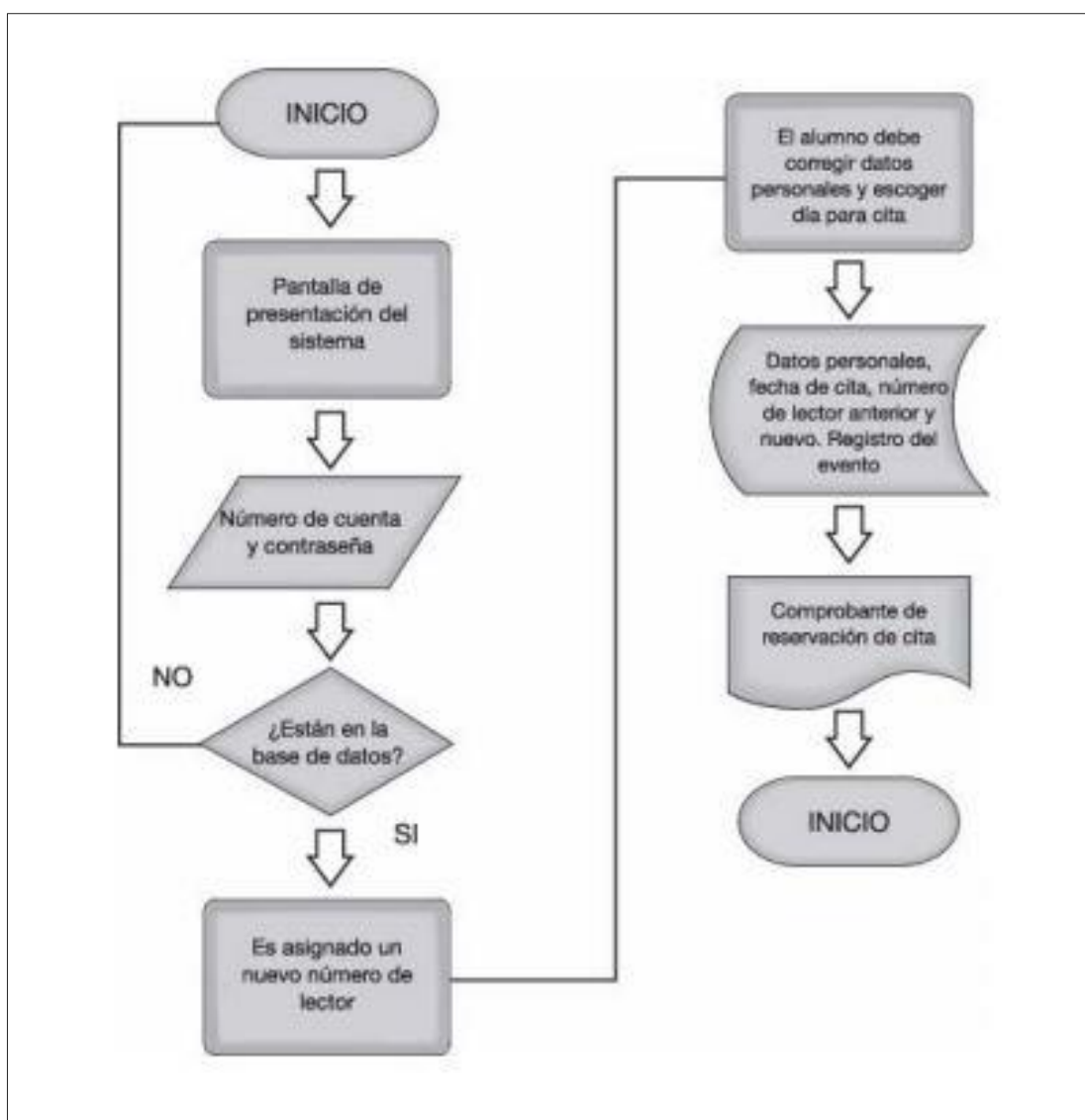


Figura 2. Modelo de diagrama de flujo vertical. Tomado de Chiavenato (2004)

- **Diagrama de Flujo Horizontal**

Es diferente al anterior, al revés de la secuencia que se traslada verticalmente, esta lo hace de manera horizontal, este utiliza los mismos símbolos y convenciones que el vertical. El diagrama de flujo horizontal destaca a las personas u organismos que participan en una determinada o procedimiento. Es muy usado cuando una rutina involucra varios organismos o personas, ya que permite visualizar la parte que corresponde a cada uno y comparar la distribución de las tareas para una posible racionalización o redistribución del trabajo.

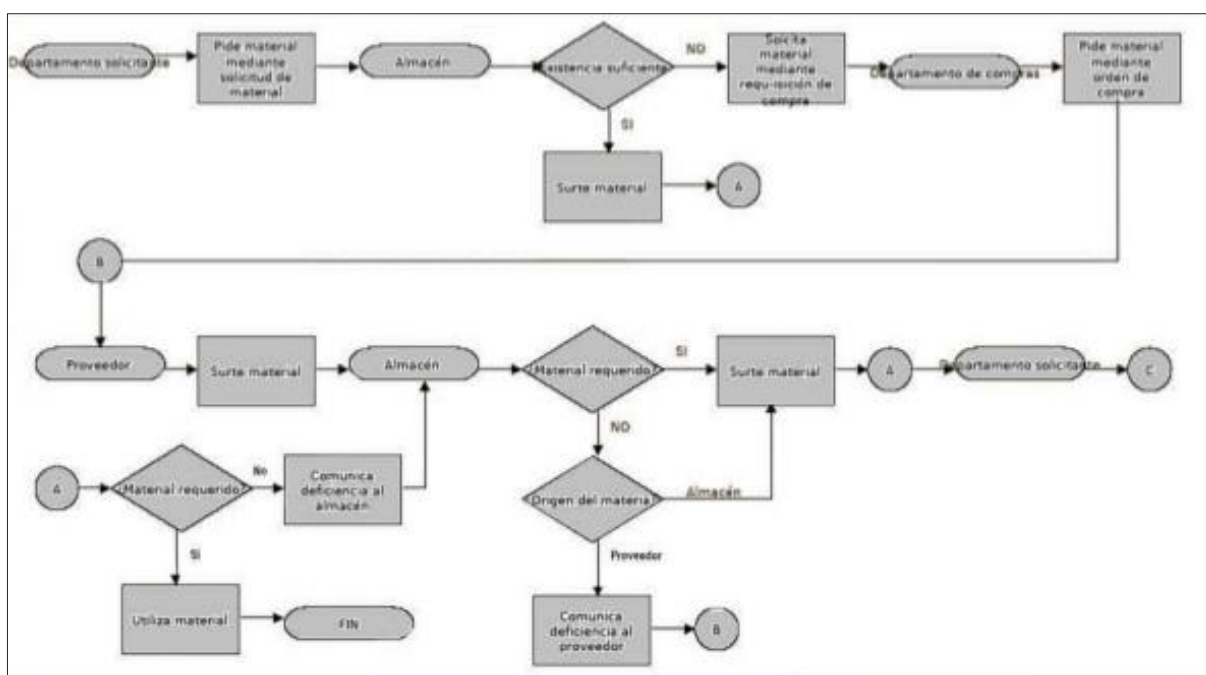


Figura 3. Modelo de Diagrama de Flujo Horizontal. Tomado de Chiavenato (2004)

- **Diagrama de Flujo de Bloques**

Es un diagrama que representa la rutina a través de una secuencia de bloques, cada cual con su significado y encadenados entre sí. Utiliza una simbología mucho más rica y variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico. Mediante un diagrama de flujo se hacen visibles las actividades de un proceso y sus relaciones. Eso da oportunidad para analizar su secuencia e identificar puntos de mejora.

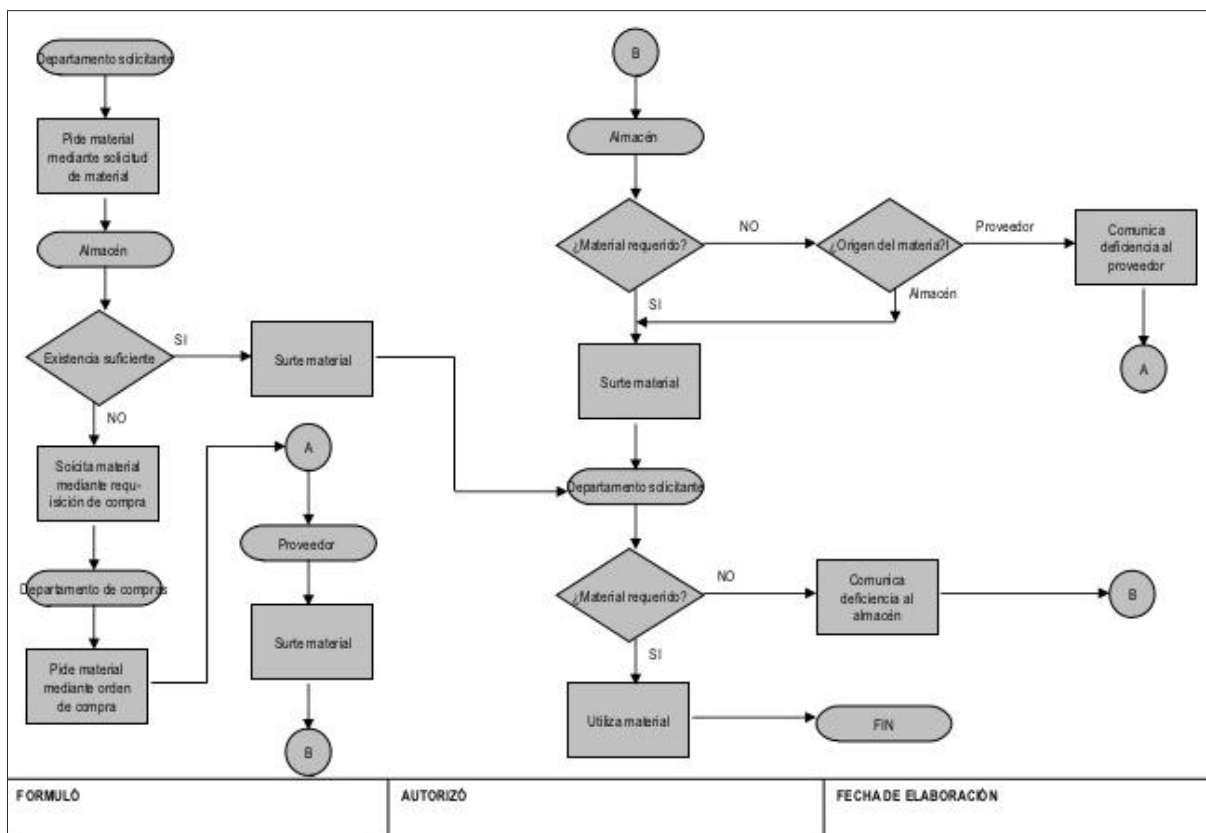


Figura 4. Modelo de Diagrama de Flujo de bloques. Tomad de Chiavenato (2004)

- **Diagramación de Procesos**

Las actividades de análisis y diagramación de procesos ayudan a la organización a comprender cómo se están desarrollando sus procesos y actividades, al tiempo que constituyen el primer paso para mejorar las prácticas organizacionales.








SÍMBOLO	NOMBRE	FUNCIÓN
	Inicio / Final	Marca el inicio y el final del proceso
	Línea de flujo	Marca el orden de la ejecución de las operaciones
	Entrada / Salida	Lectura de datos en la entrada e impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa una operación
	Decisión	Analizar una situación para tomar decisiones
	Inspección / Firma	Representa acciones que requieren supervisión
	Documento	Marca que se ha utilizado un documento en el proceso

Figura 5. Diagrama de Procesos. Tomado de Dirección de Organización (2012)

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

### 9.10. Diseño de Procedimientos

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos. (Dirección de Organización, 2012)

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

### **9.10.1. Delimitación del procedimiento**

- ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?
- ¿Dónde se inicia?
- ¿Dónde termina?

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

### **9.10.2. Recolección de la Información**

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes. Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos. (Dirección de Organización, 2012)

### **9.10.3. Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento**

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que

se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

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

- **¿Qué trabajo se hace?** Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.
- **¿Quién lo hace?** Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.
- **¿Cómo se hace?** Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.
- **¿Cuándo se hace?** Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.
- **¿Dónde se hace?** Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.
- **¿Por qué se hace?** Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

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

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

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registros empleados
- Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- Las probables causas de demora.

- Los formatos o cédulas que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas se llenan y en qué área lo hacen.
- Las claves de los formatos, cédulas u otros.
- La determinación que se requiere.
- Las firmas o autorizaciones necesarias.

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

#### **9.10.4. Análisis del Procedimiento**

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

##### **a) Eliminar**

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

##### **b) Combinar**

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

##### **c) Cambiar**

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

#### **d) Mejorar**

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

#### **e) Mantener**

Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

### **9.11. Elementos que integran el manual**

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación; por estas razones, resulta conveniente que en la organización se adopten normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.

A continuación, se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivo(s) del Manual
- Desarrollo de los procedimientos

## **Identificación**

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

1. Logotipo de la dependencia.
2. Nombre de la dependencia.
3. Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.
4. Título del Manual de Procedimientos.
5. Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.

## **Procedimientos**

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido.
- La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No se deben incluir dos procedimientos diferentes en uno.

### **a) Propósito del Procedimiento**

Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implantación.

### **b) Alcance**

Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.

### **c) Referencias**

Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normatividad, etc.

### **d) Responsabilidades**

Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.

### **e) Definiciones**

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

### **f) Método de Trabajo**

Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados:

- 1). Políticas y lineamientos.
- 2). Descripción de actividades.
- 3). Diagrama de flujo.
- 4). Formatos e instructivos.

#### **1). Políticas y lineamientos**

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que

ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento.

Para la elaboración de las políticas se deberán considerar los siguientes puntos:

- Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientaren la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los servidores en sus áreas de trabajo. Estas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el procedimiento, asimismo serán específicas de la acción que regule el curso de las actividades en situaciones determinadas, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.
- Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.
- Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el titular de la unidad administrativa correspondiente.
- Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o porque se violen o alteren deliberadamente.
- Entre las políticas deberán existir jerarquías y secuencias lógicas de operación, ejemplo: en incidencias del personal, hay que hablar primero de retardos, luego de faltas y después de bajas.
- Las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de requisitos imprescindibles, así como de los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación del procedimiento.

## **2). Descripción de Actividades**

La descripción del Procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistémica él como realizan una función o un aspecto de ella.

- Cuando la descripción del procedimiento sea general, y que por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada actividad la unidad administrativa responsable de su ejecución; si se trata de una descripción detallada, es decir, que incluye los puestos que participan en cada una de las actividades, es conveniente anotar el nombre específico del puesto.
- El procedimiento deberá definir en forma clara y concisa, quien, como, cuando, y donde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente de indicativo, ejemplo: Verifica, Corrige, Envía, etc.
- En el procedimiento se describirán detalladamente las actividades normales y generales que se desarrollan.
- En el apartado de “Observaciones” se anotarán las actividades complementarias pertinentes o cualquier otra información que permita la comprensión de cada fase en particular y del procedimiento en general.
- En los procedimientos se deberá especificar los órganos que intervienen en la ejecución de los mismos, hasta un nivel mínimo de Jefatura de Departamento.
- Cuando un mismo órgano sea el responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, sólo deberá ir nombre en la primera de estas actividades, hasta en tanto no se efectúe un cambio de responsable.
- Se deberá numerar las actividades en forma progresiva aún en caso de que existan varias alternativas de decisión.
- Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quien los recibe.
- Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola, siempre y cuando sea comprensible su redacción.
- Para no repetir actividades que ya han sido mencionadas, haga referencia a ellas con la leyenda: “Conecta con actividad N°...”
- Indique el número de tantos en que se elabore, se envíe o se reciba cada documento.
- Indique los acuses de recibo y el archivo de los documentos.
- Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar su nombre completo y en las actividades subsecuentes se podrá mencionar su nombre genérico y/o su clave de identificación.

- En la distribución de documentos debe indicarse a qué puestos o áreas se envían.
- Indique si el archivo es temporal o definitivo.
- Para lograr mayor fluidez en el procedimiento, deberá representar primero la alternativa más corta, ejemplo: si la decisión negativa implica 10 actividades y la afirmativa sólo 2, represente primero la afirmativa y posteriormente la negativa.
- Indique el término del procedimiento con la leyenda “Termina Procedimiento”. (Dirección de Organización, 2012).

### **9.12. Telefonía Fija**

Telefonía fija Venn Global, (2009). Escribe que la telefonía fija es uno de los servicios de telecomunicaciones más antiguos. Consiste en la posibilidad de tener comunicación bidireccional (hablar y escuchar) a través de un teléfono (aparato receptor) conectado a una red por medio de un cable.

Técnicamente puede describirse a la telefonía fija o convencional como el servicio que hace referencia a las líneas y equipos que se encargan de la comunicación entre terminales telefónicas no portables, y generalmente enlazados entre ellos o con una central por medio de conductores metálicos. Por eso también se conoce como servicio alámbrico. Hasta hace algunos años la mayoría de los teléfonos permanecía en los domicilios o negocios de las personas o empresas que contrataban el servicio, por eso se llaman teléfonos fijos, en contraposición a la telefonía celular o móvil que permite al usuario del servicio portar y movilizar el teléfono.

Por medio de la telefonía fija, el usuario tiene acceso a dos servicios telefónicos básicos: el local y el de larga distancia. En la actualidad, además, por medio del cable de telefonía fija se pueden distribuir otros servicios de comunicación como el acceso a Internet y la televisión de paga. También se han desarrollado tecnologías que permiten ofrecer este servicio por medios inalámbricos. El aparato telefónico se mantiene residente en la casa o negocio que contrata el servicio, pero el enlace a la red se realiza por medios inalámbricos.

### **9.13. Telefonía Fija en Bolivia**

En Bolivia el mercado de telecomunicaciones fijas es uno de los más complejos en América Latina, dominado en su mayor parte por cooperativas regionales. El sector se completa con un operador de larga distancia conformado por varias cooperativas y unos pocos operadores entrantes que atienden el mercado corporativo de los principales centros urbanos (La Paz, Santa Cruz y Cochabamba). La principal fuente de ingresos de las cooperativas bolivianas es la telefonía fija, la cual ha disminuido su peso en el sector en los últimos años a partir de la sustitución de este servicio por la telefonía móvil. Un claro indicador de este fenómeno es que diversas cooperativas, como Cotel (La Paz) y Comteco (Cochabamba), han flexibilizado los requisitos para adquirir una línea telefónica: hasta hace unos años, la única forma de obtener una línea era asociándose a la cooperativa, lo que implicaba pagar una acción que rondaba los US\$ 1.500; actualmente es posible hacerse con una línea fija sin ser socio de la cooperativa, aunque pagando tarifas más altas. Por otra parte, el precio de las acciones ha disminuido. Por esa razón, la mayor parte de las cooperativas ha desplegado servicios de Banda Ancha y TV Paga, con el objetivo de diversificar sus fuentes de ingresos y mantener a flote las finanzas de los operadores. Sin embargo, la TV Paga se ha mostrado insuficiente para sanear los balances debido a su lento crecimiento como consecuencia de la limitada extensión de las redes de las cooperativas y de las altas inversiones necesarias para expandir las mismas. Por otra parte, los servicios de Internet fijos en Bolivia presentan varias limitantes estructurales que cercenan la expansión del servicio, como altos costos de salida internacional que se ven reflejados en las tarifas que pagan los usuarios finales. Pero el principal freno al Internet fijo en Bolivia proviene de la competencia de los operadores móviles (Entel, Viva y Tigo) los cuales ofrecen acceso a Internet móvil con tarifas y velocidades competitivas en relación a las conexiones fijas y cuentan con la ventaja de la movilidad y una amplia cobertura.

Según datos de la ATT, en Diciembre del 2013 que se ha triplicado el número de líneas móviles con relación a los teléfonos fijos activados, donde el director ejecutivo de la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT) explicó que la telefonía fija se “estancó” en su crecimiento, por “la rápida expansión y democratización” del uso del celular.

#### **9.14. Ley General de Telecomunicaciones, Tecnologías de Información y Comunicación de Bolivia (Ley 164).**

El 8 de Agosto de 2011, la Asamblea Legislativa Plurinacional, decreta: Ley General de Telecomunicaciones, Tecnologías de Información y Comunicación, el cual tiene como objeto: “establecer el régimen general de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, del servicio postal y el sistema de regulación, en procura del vivir bien garantizando el derecho humano individual y colectivo a la comunicación, con respeto a la pluralidad económica, social, jurídica, política y cultural de la totalidad de las bolivianas y pág. 27 los bolivianos, las naciones y pueblos indígena originario campesinos, y las comunidades interculturales y afro bolivianas del Estado Plurinacional de Bolivia”. La ley tiene como objetivos:

- Garantizar la distribución equitativa y el uso eficiente del recurso natural y limitado del espectro radioeléctrico.
- Asegurar el ejercicio del derecho al acceso universal y equitativo a los servicios de telecomunicaciones, tecnologías de información y comunicación, así como del servicio postal.
- Garantizar el desarrollo y la convergencia de redes de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación.
- Precautelar la conservación del medio ambiente mediante el aprovechamiento responsable y planificado del espectro radioeléctrico, la instalación adecuada de infraestructura para el bienestar de las generaciones actuales y futuras.
- Promover el uso de las tecnologías de información y comunicación para mejorar las condiciones de vida de las bolivianas y bolivianos.

En total la ley tiene 113 Artículos y 8 títulos. En el cual la presente ley se aplica a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, cooperativas y comunitarias que realicen actividades y presten servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, originadas, en tránsito o terminadas en el territorio, así como del servicio postal en el Estado Plurinacional de Bolivia.

Esta normativa también rige a la Cooperativa de Telecomunicaciones de Cobija, COTECO Ltda. actualmente.

## **10. Metodología**

Con el propósito de desarrollar la investigación se utilizó la siguiente metodología:

### **10.1. Tipo de estudio**

Se utilizó el estudio descriptivo, lo que permitió analizar, evaluar y determinar las actividades, la secuencia de los procesos y procedimientos, los trabajadores como operadores de los procesos, así como describir la situación actual de la cooperativa.

### **10.2. Enfoque de la investigación**

El tipo de enfoque que se utilizó en la investigación es el mixto, lo que contribuyó al análisis y estudio de la realidad y el contexto real de la cooperativa, se interpretó fenómenos de acuerdo con los colaboradores, clientes externos y actividades, datos que contribuyeron a la descripción del problema.

### **10.3. Métodos**

El trabajo dirigido, empleó el método analítico, el que aportaron favorablemente a la descripción de los fenómenos y características del contexto así como de los trabajadores involucrados, permitiendo conocer el objeto de estudio y comprender su comportamiento para la elaboración del manual de procesos y procedimientos.

El Método del conocimiento inductivo se utilizó para el análisis de la información documental e identificar cuales son los procedimientos de cada uno de los funcionarios en sus diferentes áreas de trabajo en la cooperativa.

#### **10.4. Población y muestra**

La población sujeto de estudio, corresponde a los 14 trabajadores que forman parte de la Cooperativa de Telecomunicaciones COTECO Ltda. Así como también se tomó una muestra aleatoria comprendida en 50 clientes externos como una muestra no probabilística, considerándose como una muestra finita.

Para determinar la muestra del trabajo de investigación se utilizó una muestra no probabilísticas o dirigidas que se refiere a que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. El procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

De esta manera elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio. Hernández et Al. (2010, P 176).

#### **10.5. Técnicas de investigación**

A fin de recopilar la información y los datos respectivos para el trabajo dirigido se aplicó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

##### **10.5.1. Entrevistas**

La Entrevista semiestructurada, es una de las técnicas más utilizadas para una investigación. La entrevista es considerada como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio.

La finalidad de esta técnica es dialogar de manera formal con los trabajadores de las diferentes unidades administrativas involucrados con las actividades de la cooperativa, así como recopilar las opiniones de los clientes externos usuarios de los diferentes servicios entre ellos telefonía

fija, TV cable e internet, establecidos previamente y a la vez reunir datos respecto a la percepción sobre los servicios brindados por la cooperativa, a través de la guía de entrevista semiestructurada. Se obtuvo información acerca de todos los aspectos y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo y del porqué, y cuando se las realiza.

### **10.5.2. Observación**

La observación es otra de las técnicas que se empleó en la recopilación de datos, permitiendo obtener evidencias respecto a las actividades que se llevan adelante en cada uno de los procesos de las diferentes operaciones técnicas y administrativas de COTECO.

Observar implica tomar notas sistemáticamente sobre eventos, comportamientos, objetos, etc., encontrados en el lugar de estudio. Es importante hacer notar que la observación se utilizó como una técnica complementaria a la técnica de la entrevista utilizando la ficha de observación como instrumento de investigación

### **10.5.3. Documentación**

La revisión documental, en la presente investigación, fue utilizada como una técnica para recabar información de los documentos, normas, funciones y operaciones que efectúa la cooperativa, aportando para el diseño de los procesos y procedimientos de la entidad, se aplicó la ficha bibliográfica como instrumento que permitió recabar los datos significativos.

## **11. Diagnóstico situacional de la institución**

### **Antecedentes históricos de la Cooperativa de Telecomunicaciones Cobija Ltda.**

La Cooperativa COTECO viene atravesando una dura realidad en cuanto a sus Procesos y Procedimientos los mismo que no han sido implementados desde gestiones pasadas, siendo los procesos empíricos y desarrollados por sus funcionarios solo con un manual de funciones

desactualizado, delimitando sus actividades de acuerdo a la función o cargo que ellos desempeñan en la Cooperativa y se basan en sus conocimientos de años de trabajo.

La Cooperativa de Teléfonos Automáticos es una institución de interés social y de carácter no lucrativo, se rige por la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, la Ley General de Sociedades Cooperativas, Ley General de Telecomunicaciones, Tecnologías de información y Comunicación No.164. y el Código de Comercio, habiéndose adecuado a la Ley del Sistema de Regulación Sectorial y los requerimientos de la Autoridad de Fiscalización de Transportes y Telecomunicaciones (ATT).

De acuerdo a estatuto COTECO Ltda. Basa su accionar en los principios de la filosofía y doctrina del Cooperativismo, bajo los fundamentos del control democrático, la solidaridad, la libertad política, religiosa y al amparo de la Constitución Política del Estado Plurinacional y la Ley General de Sociedades Cooperativas.

Tiene por objeto cumplir los principios y finalidades del cooperativismo boliviano en el área de los servicios de telecomunicaciones, mediante la planificación, instalación, desarrollo, mantenimiento y explotación del servicio integrado de telefonía. COTECO tiene la concesión para la operación de una red pública de telecomunicaciones y para la prestación del servicio local de telecomunicaciones, a través de contratos suscritos entre la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT).

De acuerdo a datos históricos en su inicio COTECO se denominaba Cooperativa de Teléfonos Automáticos Cobija, quienes a su vez hicieron la adquisición de dichas líneas telefónicas, contando con documento suscrito de testimonio N° 3 de fecha trece de febrero del año mil novecientos setenta y ocho, para la adquisición de 300 líneas telefónicas, para la regional del Noroeste representada por el Cap. Corb. Ing. Alberto Saenz Klinsky y su Gerente Técnico Lic. Miguel Salvatierra Barroso, Representante legal el Lic. Shinsaku Soto Gerente General de la firma Importadora Mitsubishi Corporation sucursal La Paz, con la intervención del contralor Departamental Accidental el Señor Antonio Giga Peso , Ministerio de Finanzas el Dr. Ceferino Saavedra Ledezma y del Fiscal del Distrito el Señor

Adolfo Gutiérrez Jordán, la suma de la adquisición de Bienes y Servicios fue de 219.728,60 Dólares Americanos.

Años después fue Cambiada la denominación por la Cooperativa de telecomunicaciones Coteco Ltda. Es una institución de servicio social y de carácter no lucrativo.

Posteriormente el proyecto que había obtenido su personería jurídica formaliza la transferencia de los activos y patrimonios mediante la escritura pública N° 43 el 20 de octubre del 1990. La Cooperativa al inicio de sus actividades empezó con la prestación del servicio de telefonía local fija, que para entonces era el único servicio proporcionado a la población, con 300 líneas telefónicas. (COTECO, 2013).

Esta cooperativa se rige por la constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, la Ley General de Sociedades de Cooperativas, Ley de Telecomunicaciones y el código de Comercio, habiéndose adecuado a la ley del sistema de Regulación Sectorial y los requerimientos de la Fiscalización de transporte y Telecomunicaciones (ATT).

A lo largo de las décadas, la institución ha venido creciendo acompañando el desarrollo de la región, cambiando su denominación por Cooperativa de Telecomunicaciones Cobija Ltda. (COTECO). En la actualidad la cooperativa tiene diversos servicios entre los que se puede mencionar la Televisión por cable, internet y telefonía fija.

Cuenta con un promedio aproximado de 1600 usuarios, distribuidos entre los servicios de telefonía fija, internet y TV cable, no obstante en su gran mayoría estos clientes están inactivos. Sin embargo se debe aclarar que la entidad en lo que se refiere a la telefonía fija está pasando por una gran desventaja al sufrir un desplazamiento de este servicio por los avances tecnológicos agigantados de la era de la información con la telefonía móvil. Esto demuestra que la cooperativa no acompañó oportunamente el crecimiento y la evolución tecnológica del entorno.

Los servicios que presta la Cooperativa a sus socios, clientes y público en general, presentan deficiencias debido a la desactualización tecnológica, siendo esta una de las mayores

debilidades que enfrenta la cooperativa; la mala administración es otro de los factores elementales, la falta de procesos y procedimientos ocasionan pérdidas tanto de tiempo como un retraso en las diferentes actividades y operaciones, esto conlleva a una pésima calidad del servicio y por lo tanto una baja en la demanda de sus servicios los cuales ocasionan pérdidas económicas a la entidad.

La Cooperativa COTECO viene atravesando una situación contraproducente en lo que se refiere a sus Procesos y Procedimientos, los mismos que no han sido implementados desde gestiones pasadas. Actualmente los procesos son empíricos y son desarrollados por sus funcionarios con base en un manual de funciones desactualizado, delimitando sus actividades de acuerdo a la función o cargo que ellos desempeñan en la Cooperativa y se basan en sus conocimientos adquiridos por la antigüedad de los años de trabajo que poseen.

### **11.1. Diagnóstico situacional de COTECO Ltda.**

El diagnóstico se realiza con la finalidad de determinar la situación actual de los procesos y procedimientos administrativos de la Cooperativa de Telecomunicaciones de Cobija COTECO Ltda., es decir comprobar si la institución cuenta formalmente con documentos aprobados por las instancias superiores, en lo referente a los Manuales de procesos y Procedimientos determinado su calidad y su contribución a los objetivos institucionales. El análisis de la información relevada a través de la documentación, observación, y las entrevistas se desarrolló en base a los objetivos trazados inicialmente. A continuación, se presenta los resultados de las diferentes técnicas aplicadas en la investigación:

- Análisis Estratégico F.O.D.A.

Este diagnóstico, es un análisis que permitió realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnosticaron la situación interna de la cooperativa, así como su evaluación externa como son las oportunidades y amenazas.

A continuación, se presenta el siguiente esquema:

Tabla 2  
Análisis FODA

Matriz FODA	Fortalezas - F	Debilidades - D
	F1. Única cooperativa de telecomunicaciones en la ciudad. F2. Compromiso con la entidad por parte de los colaboradores. F3. Cooperativa regulada por la ATT y la legislación vigente. F4. Capacitaciones internas entre colaboradores. F5. Instituciones públicas como clientes. F6. Estructura organizacional actualizada recientemente.	D1. No hay un trabajo en equipo entre el personal de la cooperativa. D2. Poca Comunicación entre los trabajadores. D3. Baja rentabilidad de los servicios prestados. D4. No cuenta con manual de procesos y procedimientos. D5. No hay seguimiento al cumplimiento de las tareas asignadas por parte de los jefes. D6. Recursos Humanos reducidos. D7. Duplicidad y multiplicidad de funciones. D8. Poca innovación. D9. Gastos financieros elevados D10. Maquinaria y equipo de trabajo en mal estado. D11. Mala atención al cliente. D12. Equipos y tecnología desactualizada. D13. Falta de presupuesto para la operación de la cooperativa. D14. Seguimiento insuficiente al implantar estrategias.
Oportunidades - O	FO	DO
O1. Posibles alianzas interinstitucionales. O2. Apoyo de autoridades Regionales. O3. Mercado local en crecimiento. O4. Adaptación de los servicios a las exigencias del cliente. O5. Aprovechamiento de nuevas Tecnologías. O6. Ingreso a nuevos segmentos de mercados. O7. Aumentar el número de abonados por la expansión. O8. Posibilidad de expansión de otros sectores. O9. Mejorar e incrementar la oferta de servicios.	1. Concretizar alianzas interinstitucionales, aprovechando el apoyo que tiene como única cooperativa en la ciudad, visando nuevas oportunidades de negociación del sector. 2. El compromiso de los colaboradores permite aprovechar el mercado local en crecimiento, mejorando el servicio de la cooperativa. 3. Aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de servicios, posibilitando la expansión a otros sectores. 4. La estructura organizacional actualizada permitirá adaptar los servicios a las exigencias del cliente optimizando la productividad, la atención al cliente.	1. Mejorar e incrementar la oferta de servicios de la cooperativa a través de un trabajo en equipo y recursos humanos capacitados, idóneos y en número apropiado para desempeñar las diferentes funciones establecidas en la entidad. 2. Innovación en los servicios a través del aprovechamiento las nuevas tecnologías y el mercado local en crecimiento. 3. Presupuesto suficiente para la operación de la cooperativa, gracias al incremento del número de abonados debido a la expansión a otros sectores del entorno. 4. Aumentar la oferta de servicio de valor agregado para el cliente.
Amenazas - A	FA	DA
A1. Ausencia de planificación y estrategias. A2. Escasa capacitación al personal. A3. Dificultad de acceder a nuevas tecnologías. A4. Falta de financiamiento para la cooperativa. A5. Competidores con ofertas especiales. A6. Competidores con gran capacidad tecnológica. A7. Descenso abrupto del uso de telefonía fija.	1. A través de la estructura organizacional actualizada, con el personal idóneo y competente para desempeñar los diferentes cargos, se podrá realizar una mejor planificación y diseño de estrategias que permitan competir con mejores ofertas en el mercado, con gran capacidad tecnológica alcanzando los objetivos institucionales. 2. Personal comprometido con la institución aportará a la capacitación continua a fin de poder competir en el mercado con una oferta de servicios competitivos.	1. Ofertar Planes promocionales para segmentos de mercados que sean competitivos. 2. Recursos Humanos capacitados según planificación de la cooperativa. 3. Planeación y estrategias de servicios administradas y controladas. 4. Innovación tecnológica permite hacer frente a competidores del entorno con estrategias adecuadas.

## **Conclusión del Análisis Estratégico FODA**

Por medio de este análisis se ha podido diagnosticar que la Cooperativa COTECO Ltda. Revela lo siguiente:

- Que la entidad no cuenta con un Manual de Procesos y procedimientos, el no contar con este documento dificulta que se cumpla disposiciones establecidas y normadas para su ejecución, es decir que no existen procedimientos formales y concretos.
- No hay un trabajo en equipo por parte del personal, lo que genera una baja comunicación interna en la cooperativa, y no se efectúa un seguimiento al cumplimiento de las tareas asignadas por los jefes. El principal motivo de estas debilidades es que la entidad no cuenta con un manual de funciones capaz de responder a los requerimientos y las exigencias de los usuarios.
- El número de personal es reducido y es debido a esta situación que los mismos realizan una duplicidad y hasta multiplicidad de funciones, ocasionando una mala atención al cliente externo.
- Se debe enfatizar que la principal fuente de ingresos de las cooperativas bolivianas de telecomunicaciones es la telefonía fija, la cual ha disminuido su peso en el sector en los últimos años a partir de la sustitución de este servicio por la telefonía móvil. Por otra parte, el precio de las acciones ha disminuido. Por esa razón, la mayor parte de las cooperativas en Bolivia, ha desplegado servicios de Banda Ancha y TV Paga, con el objetivo de diversificar sus fuentes de ingresos y mantener a flote las finanzas de los operadores, realidad que no ha sido diferente para COTECO. Sin embargo, la TV Paga se ha mostrado insuficiente para sanear los balances debido a su lento crecimiento como consecuencia de la limitada extensión de las redes de las cooperativas y de las altas inversiones necesarias para expandir las mismas. Por otra parte, los servicios de Internet fijos en Bolivia presentan varias limitantes estructurales que cortan la expansión del servicio, como altos costos de salida internacional que se ven reflejados en las tarifas que pagan los usuarios finales. Pero el principal freno al Internet fijo en Bolivia proviene de la competencia de los operadores móviles (Entel, Viva y Tigo) los cuales ofrecen

acceso a Internet móvil con tarifas y velocidades competitivas en relación a las conexiones fijas y cuentan con la ventaja de la movilidad y una amplia cobertura.

Este contexto que atravesaron las cooperativas en Bolivia, aún COTECO lo sigue atravesando en la actualidad, precisamente por no haber acompañado la actualización tecnológica global, hoy trabaja con equipos y tecnología desactualizada, no innovó sus servicios y mucho menos diseño estrategias que permitan ser una entidad competitiva frente a sus competidores, obteniendo bajos ingresos económicos por la venta de sus servicios, llegando a reflejarse en una acentuada crisis financiera que se agudiza durante los últimos seis años.

### 11.2. Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la Cooperativa de Telecomunicaciones COTECO Ltda.

La entrevista se aplicó a los 14 trabajadores que en su totalidad forman parte de la Cooperativa de Telecomunicaciones COTECO Ltda. Arrojando los siguientes resultados:

1) ¿Cargo o función que usted desempeña?

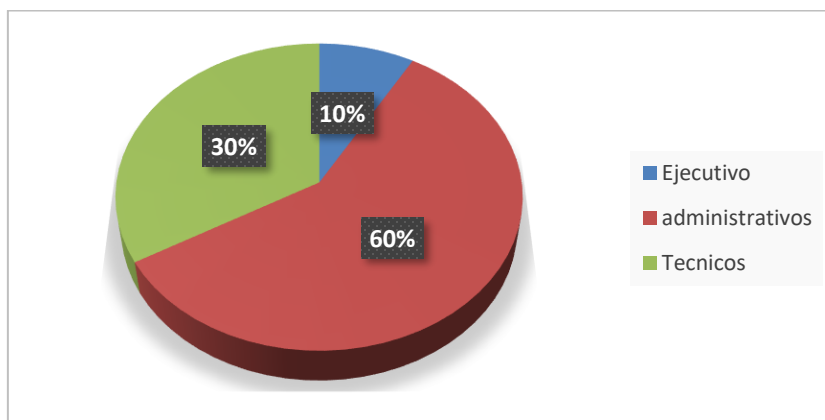


Figura 6. Cargos desempeñados por colaboradores de COTECO Ltda.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista se puede manifestar que un 60% de los funcionarios contratados forman parte administrativa de la cooperativa, el 30% está conformado por los técnicos que efectúan la parte operativa y el 10% del personal, corresponde a los ejecutivos de la entidad.

2.- ¿En la cooperativa existe un documento que exprese los procesos y procedimientos administrativos que le orienten adecuadamente para la realización de sus actividades?

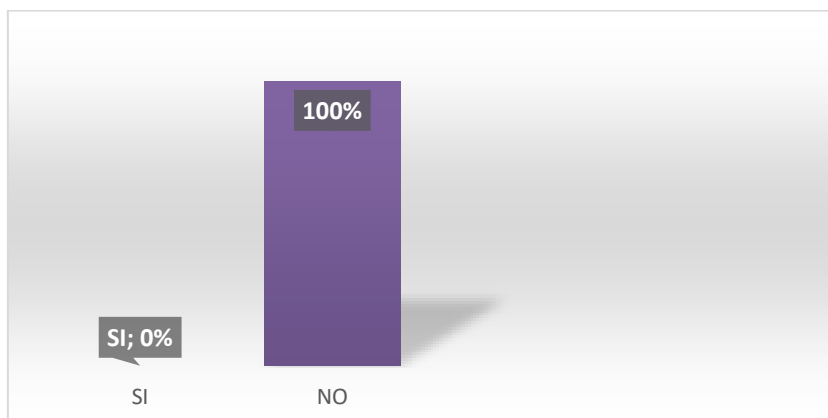


Figura 7. Existencia del Manual de Procesos y Procedimientos

De acuerdo a las respuestas obtenidas el 100% de los funcionarios respondieron unánimemente que hace algunos años no existe un manual de procesos y procedimientos en la cooperativa, inclusive manifestaron que el organigrama y el manual de funciones con que cuenta está totalmente desactualizado, el mismo que data desde el 2013 y los mismos no se ajustan a los cargos que se vienen desempeñando actualmente.

3.- ¿Considera usted que un manual de procesos y procedimientos será beneficioso para mejorar el nivel de desempeño en el cargo que usted ocupa y así mismo en la cooperativa?

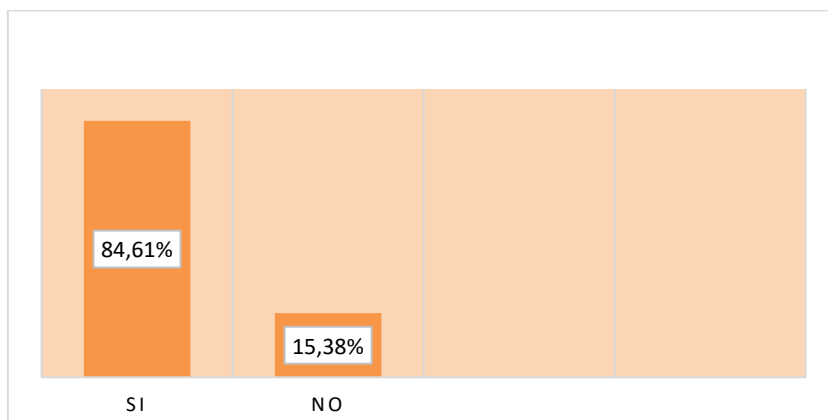


Figura 8. Beneficio del Manual de Funciones

De acuerdo a las respuestas obtenidas el 84,61% del personal entrevistado consideran que es de gran beneficio que la institución cuente con un manual de procesos y procedimientos, a fin de que estos regulen los procedimientos en las diferentes tareas a realizarse, así los trabajadores tendrán conocimiento sobre qué hacer, cómo hacer y cuando hacer. Los demás encuestados que representan el 15.38% expresan que no es necesario contar con el documento ya que todos conocen sus funciones y las tareas a ser desarrolladas por el mismo hecho de que son pocos trabajadores.

5.- ¿En qué procedimiento usted se basa para realizar sus actividades de acuerdo a sus funciones designadas?

En su totalidad el 100% de los entrevistados, manifestaron que se basan en su contrato, tomando en cuenta que en el documento se encuentra especificado las funciones que debe realizar. De la misma manera cada Jefe indica y da las órdenes para realizar un determinado procedimiento.

### **11.2.1. Conclusiones de la entrevista a los trabajadores de COTECO Ltda.**

De la entrevista realizada a los 14 funcionarios se concluye lo siguiente:

De manera unánime y total todos los colaboradores confirmaron que la institución no cuenta con un manual de procesos y procedimientos, haciendo referencia que inclusive la estructura organizacional de cooperativa se encontraba desactualizada, argumentando que uno de los motivos de la inexistencia de estos instrumentos se debía a la ausencia de personal capacitado para desarrollar estos manuales y el descuido por parte de los directivos debido a la concentración por la situación crítica por la que atraviesa la cooperativa.

De la misma manera manifestaron que los procesos y procedimientos se los realiza de manera empírica por el conocimiento que ya tienen de sus funciones y los años de experiencia laboral que desempeñan, los cuales se van adaptando de acuerdo a la necesidad y requerimiento de la cooperativa.

En su gran mayoría once de los trece trabajadores, indicaron que la implementación de un manual de procesos y procedimientos en la cooperativa es muy necesaria pues ayudaría a preparar a la entidad las responsabilidades y las funciones de los colaboradores. El documento permitiría describir con claridad todas las actividades de la entidad y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, ayuda a evitar funciones y responsabilidades compartidas que no solo excede en pérdidas de tiempo sino también en la solución de responsabilidades entre los funcionarios de la cooperativa, o peor aún de una misma unidad, como también aumentar la eficiencia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y cómo lo deben hacer.

Otro de los aspectos que también revelan las entrevistas y que llama la atención es que el número de personal administrativo es mayor (8 trabajadores) en comparación con el personal técnico (4 trabajadores). Este dato es sumamente importante porque demuestra la raíz de la mala atención que brinda la cooperativa a sus clientes, tomando en cuenta que las órdenes de reclamos no son atendidas oportunamente debido al poco personal técnico existente para atender los servicios de instalación, reconexiones o problemas técnicos en la red.

Según entrevista realizada a 50 clientes externos de COTECO Ltda. se llegó a la siguiente apreciación:

Tabla 3  
*Percepción de los clientes externos entrevistados*

Preguntas	Percepción	Valoración en porcentajes (%)	Observaciones
Qué opina sobre los servicios que brinda la cooperativa	44 clientes señalaron que los servicios son regulares.	88%	De manera general los servicios de internet, telefonía fija y TV cable ofertados por la cooperativa son regulares.
	03 clientes dijeron que los servicios eran buenos.	6%	
	03 clientes señalaron que los servicios eran pésimos.	6%	
Servicio de Telefonía Fija.			La telefonía fija es uno de los mejores servicios que brinda la cooperativa indican que este servicio quedó desplazado por la telefonía móvil y que inclusive son muy pocas las instituciones que quieren alquilar líneas telefónicas y como usuarios de este servicio muchos están inactivos y la cooperativa no ofrece ningún incentivo a no ser los combos, pero estos no compensan.

Tabla 3 (Continuación)  
*Percepción de los clientes externos entrevistados*

Preguntas	Percepción	Valoración en porcentajes (%)	Observaciones
Servicio de internet			Este servicio de internet es muy lento, lo que representa una gran desventaja en comparación al servicio de internet que oferta Entel, Tigo y Govista, que son los competidores de la cooperativa. Estos ofrecen el servicio por fibra óptica ofreciendo la posibilidad al cliente de conectarse a internet en forma permanente e ilimitada.
TV Cable			Este fue uno de los servicios estrellas de la cooperativa en cuanto era el único medio que transmitía los campeonatos deportivos internacionales en cuanto los competidores no tenían la licencia. Una vez que los competidores obtuvieron la licencia de transmisión inmediatamente desplazaron a COTECO. Uno de los competidores potenciales es Govista, empresa que lidera en la región.

En conclusión, se puede concluir que COTECO Ltda. llegó a ser una empresa exitosa en la región a lo largo de todos estos años desde su creación, sin embargo los directivos no fueron visionarios para encarar la era del conocimiento, el avance agigantado de la tecnología y la globalización.

La principal fuente de ingresos de las cooperativas bolivianas es la telefonía fija, la cual ha disminuido su peso en el sector en los últimos años a partir de la sustitución de este servicio por la telefonía móvil. Ante este escenario las diferentes cooperativas de telecomunicaciones del país tomaron acciones y diseñaron estrategias a fin de no perder la vigencia y la competitividad en el mercado, sin embargo es muy claro que COTECO no ha efectuado las gestiones y estrategias necesarias para hacer frente a sus competidores tanto en el aspecto de la tecnología como en el ámbito administrativo, factores que contribuyen a la situación crítica que viene enfrentando hace seis años la entidad.

Por tanto y de acuerdo a requerimiento de la institución se procede a realizar el diseño organizacional con la finalidad de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la cooperativa, con el propósito de lograr productividad y competitividad.

### 11.2.2. Conclusión de la Técnica de Observación Directa

Por medio de esta técnica se pudo evidenciar las diferentes tareas realizadas en los distintos servicios in situs:

- La cooperativa cuenta con solamente 4 técnicos, los mismos que desempeñan duplicidad de funciones, y deben atender los problemas de todos los servicios, entre ellos se puede citar:
- Telefonía fija: instalación nueva, traslado de línea, problemas de ruidos entre otros.
- TV Cable: instalación nueva, problemas en la red de distribución
- Internet: instalaciones nuevas, problemas en las torres, traslados del servicio entre otros.

Se debe resaltar que el equipo técnico:

- No cuenta con el número de vehículos, equipos y herramientas necesarias para atender los reclamos de clientes en el tiempo oportuno, limitándose a atender a un cliente de cada vez y contando con que el medio de transporte este en buenas condiciones mecánicas de funcionamiento, caso contrario la atención al cliente se retrasa aún más tiempo de lo planificado generando molestias en el usuario de los diferentes servicios.
- También se debe mencionar que el equipo técnico de la cooperativa no tiene el perfil profesional adecuado para desempeñar sus funciones.
- No cuenta con los materiales y equipos necesarios para subsanar las fallas técnicas de los servicios brindados, debido a la falta de presupuesto para adquirir los mismos.
- No se evidencia una responsabilidad por parte del personal técnico en lo que respecta a la pérdida y mal manejo de las herramientas, presentándose casos en que se extravían materiales o equipos y nadie se hace responsable. Esta situación genera un grave problema y agudiza aún más la crítica realidad que atraviesa la cooperativa.

## **12. Descripción del trabajo ejecutado**

Se debe señalar que el documento surge a raíz de un requerimiento por parte de COTECO a la Universidad Amazónica de Pando, específicamente a la Carrera de Administración de Empresas, por medio del cual solicita el rediseño organizacional de la institución. Así la carrera dio respuesta desarrollando el trabajo de investigación en dos partes y por dos estudiantes:

La primera que corresponde a un rediseño de la estructura organizacional y su manual de funciones.

La segunda parte es el Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos que concierne particularmente a la presente propuesta que se efectúa.

El trabajo dirigido consta de tres fases que admitieron desarrollar el proceso investigativo a fin de alcanzar el objetivo general planteado.

### **Primera Fase:**

Realización del diagnóstico situacional en la cooperativa, el mismo que ha sido efectuado a través de las siguientes herramientas, técnicas e instrumentos de investigación:

- Se utilizó el análisis estratégico FODA, lo que permitió identificar variables como las fortalezas y debilidades de la entidad.
- Se utilizó la documentación, técnica que permitió realizar la revisión bibliográfica de las diferentes teorías que sustenta la investigación, así como también recopilar documentos, informes y normativas que regulan el accionar de la cooperativa.
- Se aplicó las entrevistas tanto a los trabajadores como a los clientes externos, con el objetivo de recopilar datos reales y fidedignos que contribuyan a la sustentación del trabajo de investigación, así también a la identificación de los procesos y procedimientos que se operan en la entidad.

- La técnica de la observación admitió que se pudiera realizar un trabajo de campo in situs, a fin de verificar la realización y cumplimiento de las diferentes actividades y tareas planificadas y programadas por las unidades administrativas y operativas de la cooperativa.

### **Segunda Fase:**

En esta fase se identificaron los procesos y procedimientos de la cooperativa de Telecomunicaciones y han sido precisamente el diagnóstico y las técnicas e instrumentos de investigación arrojaron los datos fidedignos y precisos para su elaboración.

### **Tercera Fase:**

Esta fase permitió diseñar el manual de procesos y procedimientos de la Cooperativa de Telecomunicaciones COTECO, como un instrumento en el que se formaliza los procesos y procedimientos mediante la secuencia lógica de actividades y operaciones que deben seguir los colaboradores para la realización de las funciones de manera que regulen la actividad de la entidad.

## **13. Propuesta central**

### **13.1. Introducción**

Se ha elaborado el presente diseño del manual de procesos y procedimientos para la Cooperativa de Telecomunicaciones de Cobija COTECO Ltda., con el fin de facilitar un instrumento, una guía que explique paso a paso la manera de realizar las diferentes actividades y operaciones, que permita ser una fuente de consulta para los responsables de la institución, a fin de que posibilite la información administrativa, con criterios de eficiencia y transparencia.

Es necesario que con el transcurrir del tiempo los procesos y procedimientos deben ser analizados, revisados y actualizados de acuerdo a las necesidades y cambios que se produzcan dentro de la cooperativa.

### **13.2. Objetivo del Manual**

El objetivo del diseño del manual es proporcionar una información completa a la Cooperativa, un instrumento de organización, de consulta, para efectuar las actividades en forma eficiente transparente y útil, en lo que se refiere a los servicios que brinda la entidad para lograr los objetivos institucionales.

### **13.3. Contenido del Manual**

El manual de procesos y procedimientos contiene lo siguiente:

**Objetivos:** se hace necesario esquematizar cada uno de los procesos y procedimientos para el conocimiento e importancia que representa este instrumento.

**Parte central del documento:** se expone aspectos generales e instrucciones que contiene los procedimientos. Se enumeran las operaciones y se precisan en que consiste cada operación, donde se indica quien, como, cuando y para que deben ejecutarse.

#### **Procesos Identificados**

- **PO-CO-001** Asignación de Usuario del Servicio de Telefonía Fija
- **PO-CO-002** Asignación usuario del servicio de tv cable
- **PO-CO-003** Asignación usuario servicio de internet
- **PO-CO-004** Atención de usuarios en oficina central COTECO
- **PO-CO-005** Baja de usuario de telefonía fija
- **PO-CO-006** Baja de usuario de TV Cable
- **PO-CO-007** Baja de usuario de internet
- **PO-CO-008** Mantenimiento preventivo de equipos de Telefonía Fija, TV cable e Internet.

**Flujogramas:** se presenta en forma gráfica, los pasos que se siguen en la cooperativa para brindar los servicios de telefonía fija, TV Cable e Internet, mostrando las unidades que participan en forma resumida y clara, utilizando una simbología en la elaboración del flujograma, el mismo que está diseñado en base al modelo (ANSI), propuesto por American National Standards Institute de Norteamérica.

El tipo de flujograma empleado ha sido el diagrama de flujo vertical, el cual consiste en un gráfico en donde existen columnas verticales y líneas horizontales en las columnas verticales están los símbolos o convencionales de operación, transporte, control, espera y archivos, los funcionarios involucrados en la rutina, el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido.

El diagrama de flujo vertical destaca la secuencia de la rutina y es extremadamente útil para armar una rutina o procedimiento para ayudar en la capacitación del personal y para racionalizar el trabajo.





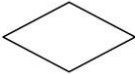



SÍMBOLO	NOMBRE	FUNCIÓN
	Inicio / Final	Marca el inicio y el final del proceso
	Línea de flujo	Marca el orden de la ejecución de las operaciones
	Entrada / Salida	Lectura de datos en la entrada e impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa una operación
	Decisión	Analizar una situación para tomar decisiones
	Inspección / Firma	Representa acciones que requieren supervisión
	Documento	Marca que se ha utilizado un documento en el proceso

Figura 9. Diagrama de Procesos. Tomado de Dirección de Organización (2012)

## **Marco Legal**

El documento se ha desarrollado en base a la normativa legal vigente en el país, teniendo en cuenta que COTECO Ltda. se rige por:

- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Ley General de Sociedades de Cooperativas
- Ley de telecomunicaciones
- Código de Comercio
- Sistema de Regulación sectorial y requerimientos de la Fiscalización de transporte y telecomunicaciones (ATT).

	<b>Asignación de Usuario del Servicio de Telefonía Fija</b>	<b>PO – CO- 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

## **Políticas**


### **Gerencia de Operaciones de COTECO Ltda.**

#### **Gerencia de Comercialización y Marketing**

Toda asignación de servicio de telefonía fija, deberá de solicitarse mediante un formulario de requerimiento de servicio – nuevo usuario, en la Unidad de Comercialización y Marketing a través de Atención al cliente. El formulario deberá ser dirigido al Jefe de Gerencia de Operaciones, especificando los datos completos de la persona a la que será asignado. La Gerencia de Operaciones de la cooperativa, deberá evaluar y en caso procedente, aprobar la asignación de usuario del servicio telefónico.

#### **Objetivo del Procedimiento**

Incorporar nuevos usuarios para el servicio de telefonía fija, según normativas vigentes de la Cooperativa de Telecomunicaciones COTECO Ltda. en el Estado Plurinacional de Bolivia.


	<b>Asignación de Usuario del Servicio de Telefonía Fija</b>	<b>PO – CO- 001</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### Descripción del procedimiento asignación usuario servicio telefonía fija PO-CO-001

Tabla 4

*Procedimiento asignación usuario servicio telefonía fija*

Unidad y/o Puesto	Actividad	Descripción
Cliente externo	1	Cliente solicita servicio de telefonía fija.
Atención al cliente	2	Recibe mediante formulario solicitud para asignación de nuevo usuario de servicio de telefonía fija y deriva a Gerencia de Operaciones.
Gerencia de Operaciones	3	El Jefe de Operaciones recibe la solicitud analiza y deriva al técnico para verificar la disponibilidad.
Técnico Operador	4	El técnico operador recibe la solicitud de asignación de nuevo usuario y programa la instalación. ¿Existe disponibilidad del servicio?
Gerencia de Operaciones	5	SI: Realiza la instalación del servicio telefónico y se elabora el formulario de conformidad de instalación. (2 copias).
Jefe de operaciones	6	Recibe el informe de instalación, y elabora una nota a Gerencia General informando de la asignación del servicio al nuevo usuario, quedando éste registrado en el sistema y archivo permanente.
Técnico Operador	7	NO: Elabora y entrega formulario de instalación informando al jefe de operaciones la negación del servicio. Archiva.
Termina Procedimiento		

	<b>Asignación de Usuario del Servicio de Telefonía Fija</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

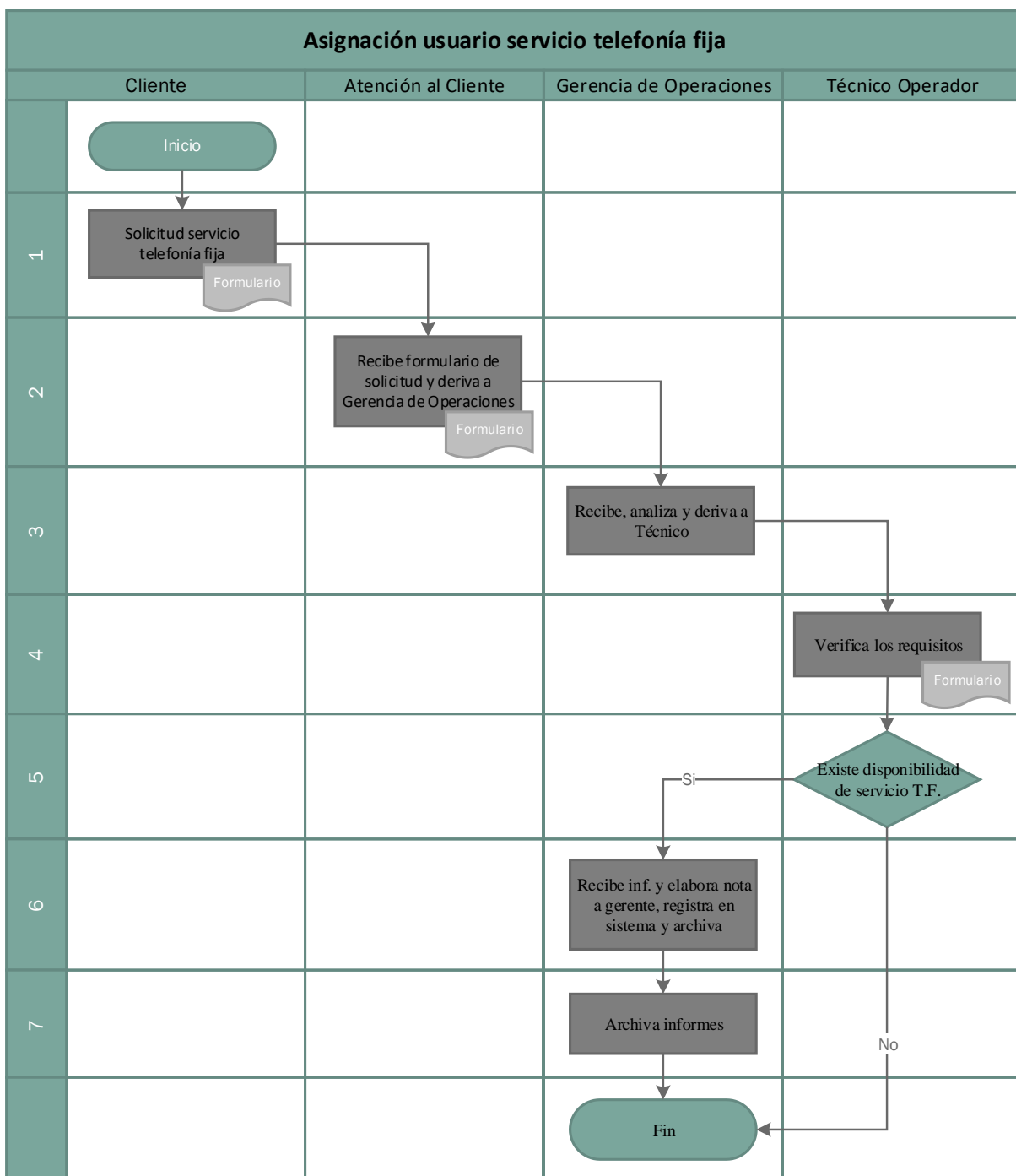



Figura 10. Diagrama de Flujo asignación usuario servicio telefonía fija

	<b>Asignación de Usuario del Servicio de Telefonía Fija</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### **Insumos que alimentan el procedimiento y sus especificaciones**

- Formulario de solicitud para asignación de nuevo usuario de servicio de telefonía fija.
- Nota interna informando el nuevo usuario del servicio de telefonía fija.

### **Unidades o Puestos responsables del procedimiento**

- Atención al cliente de la unidad de Gerencia de comercial y de marketing
- Gerencia de Operaciones
- Técnico Operador de telefonía fija de la unidad de Gerencia de Operaciones

### **Registros o formularios a utilizar**


- Formulario de asignación de nuevo usuario de telefonía fija

### **Resultados verificables del procedimiento**

- Formulario de asignación de nuevo usuario de telefonía fija

### **Tiempo de ejecución del procedimiento**

- El tiempo de ejecución de la asignación del nuevo usuario es de 3 días.

	<b>Asignación de Usuario del Servicio de TV Cable</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

## **Políticas**


### **Gerencia de Operaciones de COTECO Ltda.**

#### **Gerencia de Comercialización y Marketing**

Toda asignación de servicio de TV Cable, deberá de solicitarse mediante un formulario de requerimiento de servicio – nuevo usuario en la Unidad de Comercialización y Marketing a través de Atención al cliente. El formulario deberá ser dirigido al Jefe de Gerencia de Operaciones, especificando los datos completos de la persona a la que será asignado La Gerencia de Operaciones de la cooperativa, deberá evaluar y en caso procedente, aprobar la asignación de usuario del servicio TV Cable.

#### **Objetivo del Procedimiento**

Incorporar nuevos usuarios para el servicio de TV Cable, según normativas vigentes de la Cooperativa de Telecomunicaciones COTECO Ltda. en el Estado Plurinacional de Bolivia.

	<b>Asignación de Usuario del Servicio de TV Cable</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### Descripción del procedimiento asignación usuario del servicio de tv cable PO-CO-002

Tabla 5

*Procedimiento asignación usuario del servicio de tv cable*

Unidad y/o Puesto	Actividad	Descripción
Cliente externo	1	Cliente solicita servicio de TV Cable.
Atención al cliente	2	Recibe mediante formulario solicitud para asignación de nuevo usuario de servicio de TV Cable y deriva a Gerencia de Operaciones.
Gerencia de Operaciones	3	El Jefe de Operaciones recibe la solicitud analiza y deriva al técnico para verificar la disponibilidad.
Técnico Operador	4	El técnico operador recibe la solicitud de asignación de nuevo usuario y programa la instalación. ¿Existe disponibilidad del servicio?
Gerencia de Operaciones	5	SI: Realiza la instalación del servicio TV y se elabora el formulario de conformidad de instalación. (2 copias).
Jefe de operaciones	6	Recibe el informe de instalación, y elabora una nota a Gerencia General informando de la asignación del servicio al nuevo usuario, quedando éste registrado en el sistema y archivo permanente.
Técnico Operador	7	NO: Elabora y entrega formulario de instalación informando al jefe de operaciones la negación del servicio. Archiva.
		Termina Procedimiento

	<b>Asignación de Usuario del Servicio de TV Cable</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

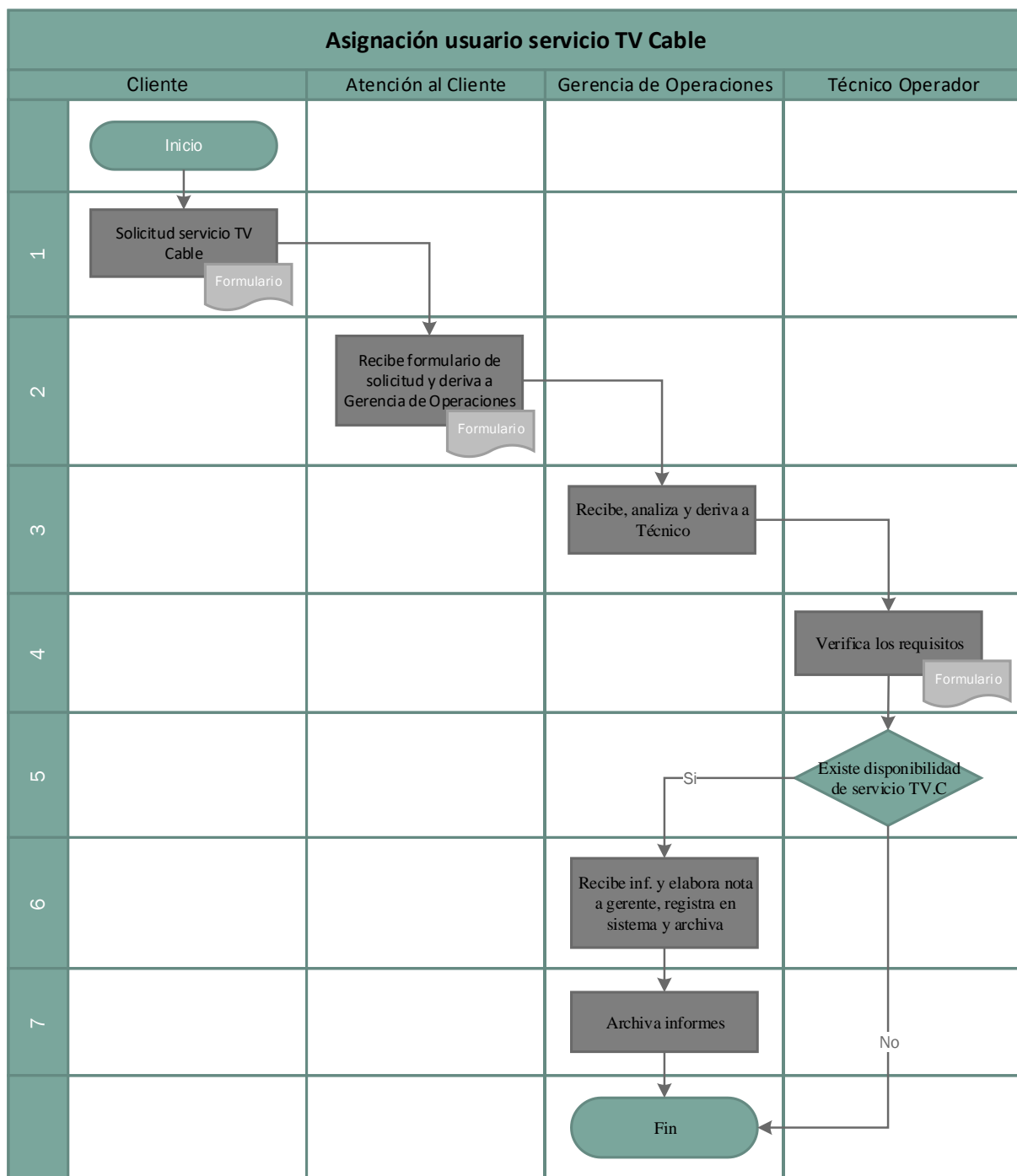



Figura 11. Diagrama de Flujo asignación usuario del servicio TV Cable

	<b>Asignación de Usuario del Servicio de TV Cable</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### **Insumos que alimentan el procedimiento y sus especificaciones**

- Formulario de solicitud para asignación de nuevo usuario de servicio de TV cable.
- Nota interna informando el nuevo usuario del servicio de TV cable.

### **Unidades o Puestos responsables del procedimiento**

- Atención al cliente de la unidad de Gerencia de comercial y de marketing
- Gerencia de Operaciones
- Técnico Operador de TV cable de la unidad de Gerencia de Operaciones

### **Registros o formularios a utilizar**


- Formulario de asignación de nuevo usuario de TV cable

### **Resultados verificables del procedimiento**

- Formulario de asignación de nuevo usuario de TV cable

### **Tiempo de ejecución del procedimiento**

- El tiempo de ejecución de la asignación del nuevo usuario es de 3 días.

	<b>Asignación de usuario de servicio de Internet.</b>	<b>PO – CO- 003</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

## **Políticas**


### **Gerencia de Operaciones de COTECO Ltda.**

### **Gerencia de Comercialización y Marketing**

La asignación de servicio de Internet, deberá de solicitarse mediante un formulario de requerimiento de servicio – nuevo usuario en la Unidad de Comercialización y Marketing a través de Atención al cliente. El formulario deberá ser dirigido al Jefe de Gerencia de Operaciones, especificando los datos completos de la persona a la que será asignado La Gerencia de Operaciones de la cooperativa, deberá evaluar y en caso procedente, aprobar la asignación de usuario del servicio de internet.

### **Objetivo del Procedimiento**

Incorporar nuevos usuarios para el servicio de Internet, según normativas vigentes de la Cooperativa de Telecomunicaciones COTECO Ltda. en el Estado Plurinacional de Bolivia.


	<b>Asignación de usuario de servicio de Internet.</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### Descripción del procedimiento asignación de usuario del servicio internet PO-CO-003

Tabla 6

*Procedimiento asignación de usuario del servicio internet*

Unidad y/o Puesto	Actividad	Descripción
Cliente externo	1	Cliente solicita servicio de internet.
Atención al cliente	2	Recibe mediante formulario solicitud para asignación de nuevo usuario de servicio de Internet y deriva a Gerencia de Operaciones.
Gerencia de Operaciones	3	El Jefe de Operaciones recibe la solicitud analiza y deriva al técnico para verificar la disponibilidad.
Técnico Operador	4	El técnico operador recibe la solicitud de asignación de nuevo usuario y programa la instalación. ¿Existe disponibilidad del servicio?
Gerencia de Operaciones	5	SI: Realiza la instalación del servicio Internet y se elabora el formulario de conformidad de instalación. (2 copias).
Jefe de operaciones	6	Recibe el informe de instalación, y elabora una nota a Gerencia General informando de la asignación del servicio al nuevo usuario, quedando éste registrado en el sistema y archivo permanente.
Técnico Operador	7	NO: Elabora y entrega formulario de instalación informando al jefe de operaciones la negación del servicio. Archiva.
		Termina Procedimiento

	<b>Asignación de usuario de servicio de Internet.</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

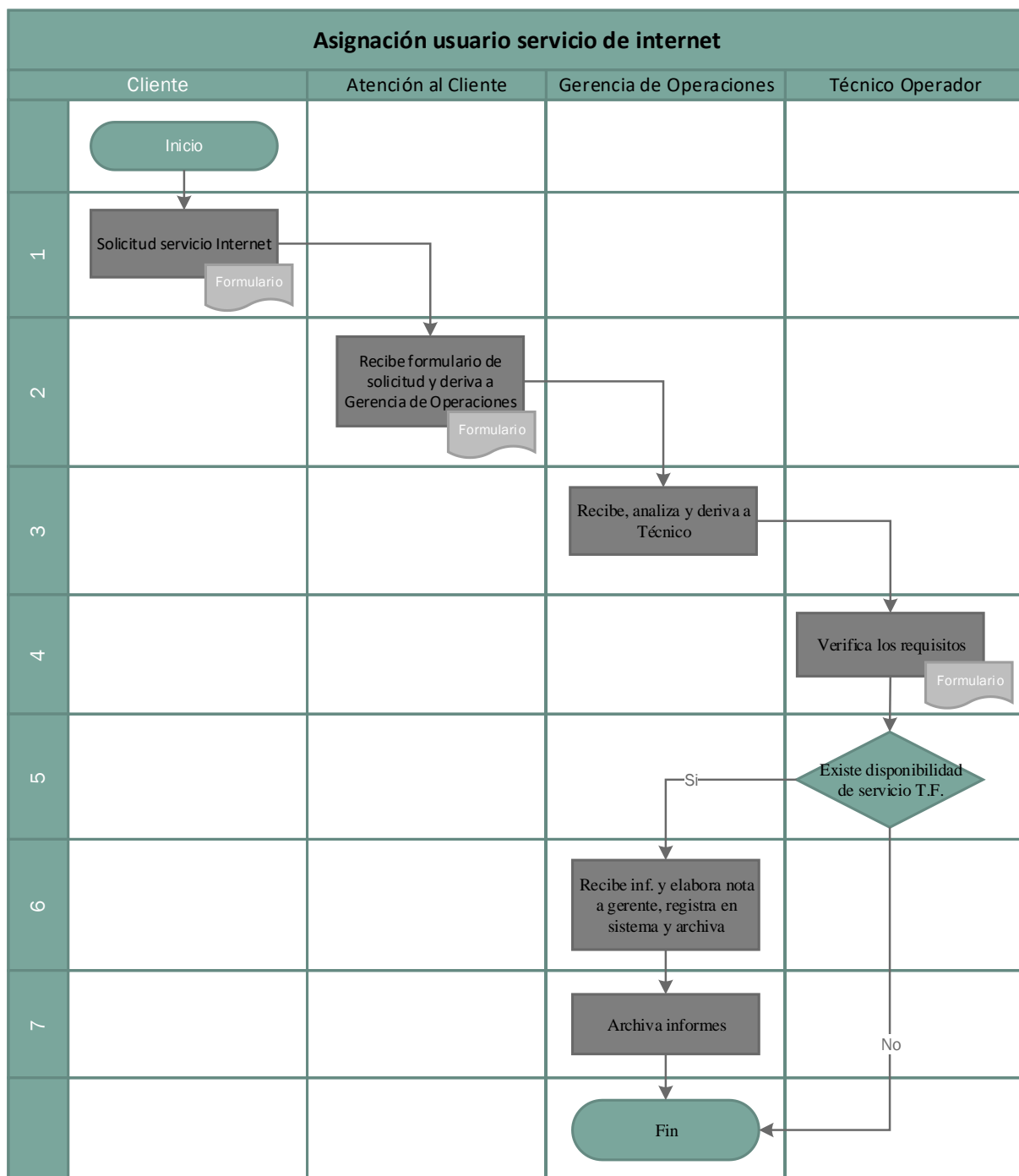



Figura 12. Diagrama de Flujo asignación de usuario del servicio de internet

	<b>Asignación de usuario de servicio de Internet.</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### **Insumos que alimentan el procedimiento y sus especificaciones**

- Formulario de solicitud para asignación de nuevo usuario de servicio de internet.
- Nota interna informando el nuevo usuario del servicio de internet.

### **Unidades o Puestos responsables del procedimiento**

- Atención al cliente de la unidad de Gerencia de comercial y de marketing
- Gerencia de Operaciones
- Técnico Operador de Internet de la unidad de Gerencia de Operaciones

### **Registros o formularios a utilizar**

- Formulario asignación nuevo usuario

### **Resultados verificables del procedimiento**

- Formulario asignación nuevo usuario

### **Tiempo de ejecución del procedimiento**

- El tiempo de ejecución de asignación de nuevo usuario de internet es de 3 días.

	<b>Atención de usuarios en oficinas de COTECO Ltda.</b>	<b>PO – CO- 004</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

## Políticas

### Gerencia de Comercialización y Marketing


Toda atención requerida por el usuario, deberá ser solicitada por éste mediante, notas y/o personalmente, en Atención al cliente de la Unidad de Gerencia de comercialización y marketing, quien abrirá la Orden de Servicio respectiva y a quien se le deberán proporcionar los siguientes datos:

- Nombre de la persona que reporta,
- Descripción de la falla, entre otros datos generales.
- Tipo de servicio

No se atenderá ningún servicio que no se cuente con la Orden de Servicio correspondiente. El personal de atención al cliente remite la orden de servicio a la Gerencia de Operaciones, unidad que a través del técnico del servicio requerido procederá lo antes posible y según programación de órdenes de pedido a realizar la reparación correspondiente; en caso de que no esté a su alcance dicha reparación deberá informar inmediatamente a su superior a fin de buscar la solución oportuna y en el menor tiempo posible para concluir con la reparación de manera satisfactoria.

### Objetivo del Procedimiento

Proveer a las Unidades de la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Comercialización y Marketing el procedimiento para la atención oportuna y precisa a los clientes externos de los diversos servicios, para que estas puedan descongestionar y adelantar las cargas de trabajo y con esto cumplir en el tiempo previsto con las metas y objetivos trazados.


	<b>Atención de usuarios en oficinas de COTECO Ltda.</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### Descripción del procedimiento atención de usuarios en oficina COTECO PO-CO-004

Tabla 7

*Procedimiento atención de usuarios en oficina COTECO*

Unidad y/o Puesto	Actividad	Descripción
Cliente externo	1	Cliente presenta requerimiento de atención y/o reparo.
Atención al cliente	2	Recibe mediante nota y/o personalmente el requerimiento de atención y/o reparo, luego abre una orden de servicio y la deriva a la gerencia de operaciones para su respectivo procesamiento.
Gerencia de Operaciones	3	El Jefe de Operaciones recibe la orden de servicio analiza y deriva al técnico correspondiente.
Técnico Operador	4	El técnico operador (del servicio) recibe la orden de servicio y programa el requerimiento solicitado. ¿Es posible atender la orden de servicio?
Gerencia de Operaciones	5	SI: Da curso a la orden de servicio, una vez concluida procede al cierre de conformidad de la orden de servicio (2 copias).
Jefe de operaciones	6	Recibe el informe adjunto la orden de servicio de conformidad, firmada por el cliente y el técnico de instalación y remite una copia mediante nota a Atención al cliente para conocimiento, registro en el sistema y archivo permanente.
Técnico Operador	7	NO: Cierra la Orden de servicio, informando al jefe de operaciones la negación de la atención y/o reparo al requerimiento. Archiva.
		Termina Procedimiento

	<b>Atención de usuarios en oficinas de COTECO Ltda.</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

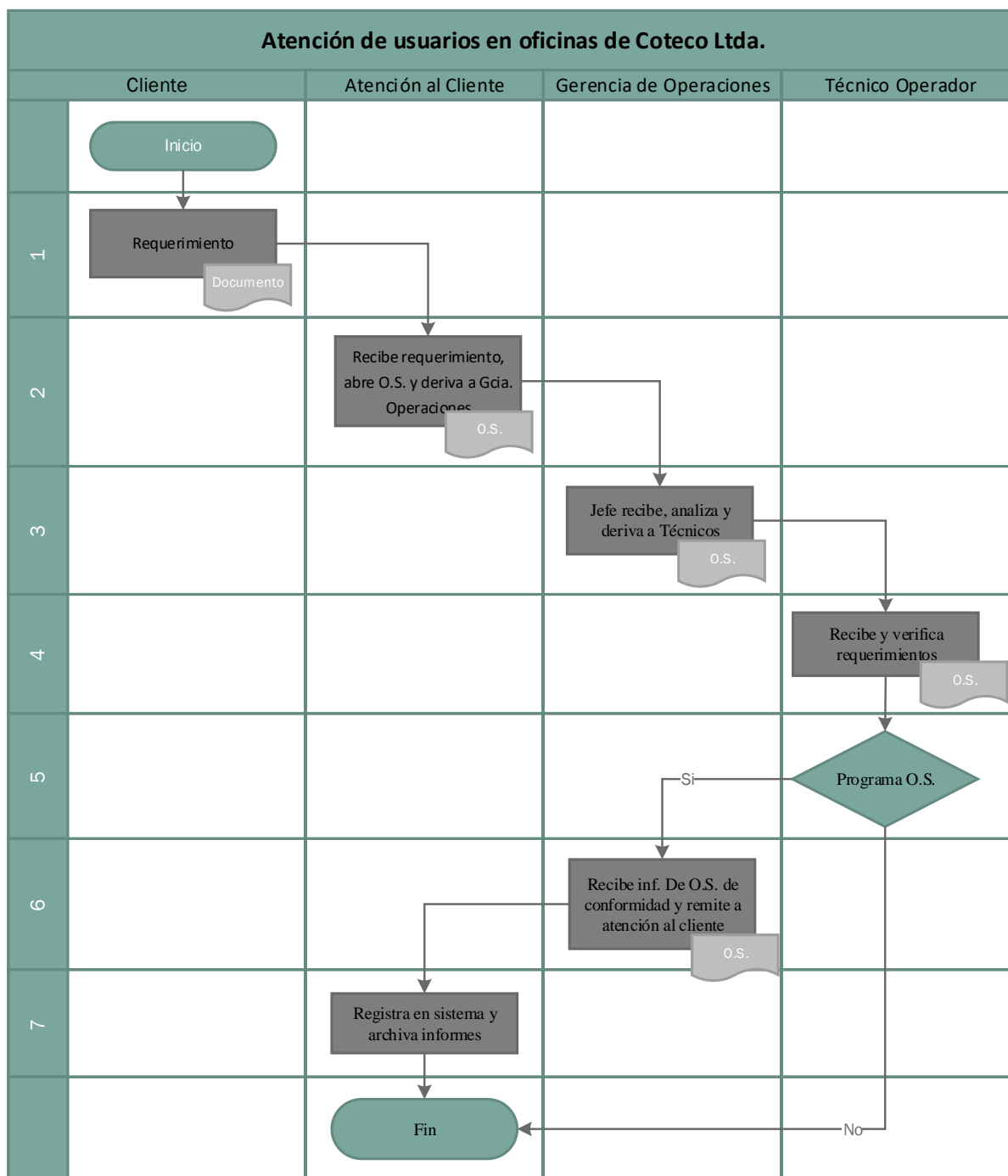



Figura 13. Diagrama de Flujo atención de usuario en oficina COTECO

	<b>Atención de usuarios en oficinas de COTECO Ltda.</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### **Insumos que alimentan el procedimiento y sus especificaciones**

- Nota externa presentada por el cliente
- Formulario Orden de servicio

### **Unidades o Puestos responsables del procedimiento**

- Atención al cliente de la unidad de Gerencia de comercial y de marketing
- Gerencia de Operaciones
- Técnico Operador del servicio correspondiente

### **Registros o formularios a utilizar**


- Formulario Orden de servicio

### **Resultados verificables del procedimiento**

- Formulario orden de servicio

### **Tiempo de ejecución del procedimiento**

- El tiempo de ejecución de la orden de servicio es de 24 y/o 48 horas, de acuerdo a problema identificado.

	<b>Baja de usuario Telefonía Fija</b>	<b>PO – CO- 005</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

## Políticas

### Gerencia Administrativa Financiera

Toda baja de usuario deberá ser requerida por el cliente contratante del servicio, deberá ser solicitada por éste mediante una nota dirigida a Atención al cliente de la Unidad de Gerencia de comercialización y marketing, quien recepcionará, analizará y remitirá la nota a la Gerencia administrativa financiera para la verificación de facturas pendientes por cobrar autorización de la baja del servicio correspondiente.

### Objetivo del Procedimiento

Dar curso al requerimiento de baja de servicio de acuerdo a procedimientos administrativos internos de la cooperativa.

	<b>Baja de usuario Telefonía Fija</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### Descripción del procedimiento Baja de usuario telefonía fija PO-CO-005

Tabla 8

*Procedimiento Baja de usuario telefonía fija*

Unidad y/o Puesto	Actividad	Descripción
Cliente externo	1	Cliente presenta solicitud de baja de servicio.
Atención al cliente	2	Recibe mediante nota el requerimiento de baja de servicio, luego abre una orden de baja de servicio (O.S.B.) y la deriva a la gerencia administrativa y financiera para su respectivo análisis y verificación de deudas pendientes.
Gerencia administrativa y financiera	3	El jefe de esta gerencia recepciona la baja y la deriva a contabilidad para verificar SI hay o NO facturas pendientes por cobrar.
Contabilidad	4	Recepciona la O.S.B., verifica el estado de cuentas del usuario. Eleva el informe a su inmediato superior el jefe de la Gerencia administrativa financiera.
Gerencia administrativa y financiera	5	SI: No autoriza la orden de baja de servicio (O.B), y remite informe a cobranzas para que proceda al cobro de la deuda respectivamente. Informa a cobranza.
Cobranza	6	NO: Cierra la Orden de servicio de baja definitiva, informando al jefe administrativo financiero que no consta deuda pendiente, procede a la baja de la facturación del servicio en sistema.
Termina Procedimiento		

	<h2>Baja de usuario Telefonía Fija</h2>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

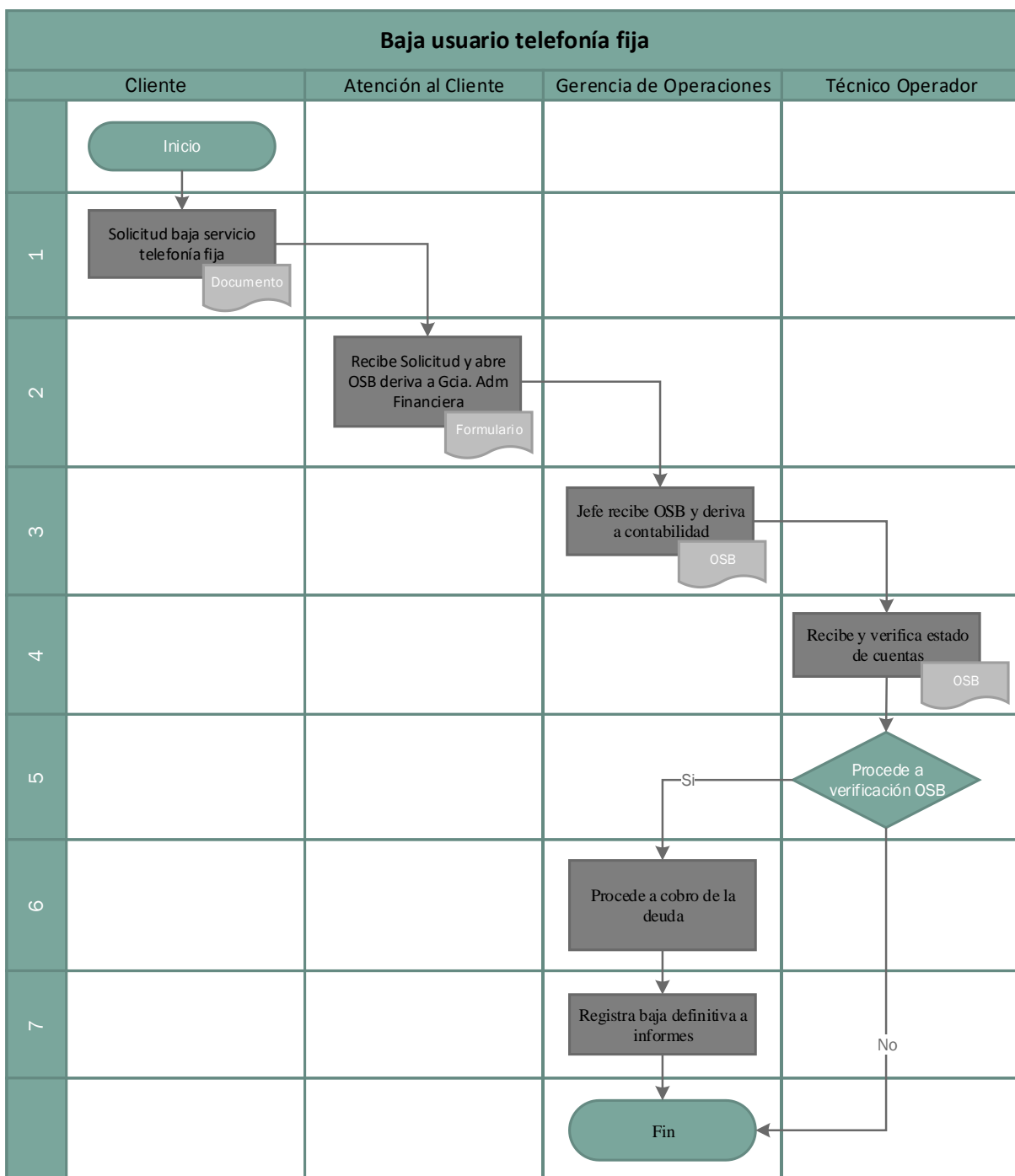


Figura 14. Diagrama de Flujo Baja de usuario de telefonía fija

	<b>Baja de usuario Telefonía Fija</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### **Insumos que alimentan el procedimiento y sus especificaciones**

- Nota de solicitud del cliente de baja del servicio de telefonía fija.
- Formulario de orden de servicio de baja.

### **Unidades o Puestos responsables del procedimiento**

- Atención al cliente de la unidad de Gerencia de comercial y de marketing
- Gerencia administrativa financiera
- Cobranza de la unidad de Gerencia administrativa financiera

### **Registros o formularios a utilizar**

- Formulario Orden de servicio de baja

### **Resultados verificables del procedimiento**

- Formulario de orden de servicio de baja de usuario de telefonía fija

### **Tiempo de ejecución del procedimiento**

- El tiempo de ejecución de la baja del usuario de telefonía fija es de 2 días.

	<b>Baja de usuario TV cable</b>	<b>PO – CO- 006</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

## Políticas

### Gerencia Administrativa Financiera

Toda baja de usuario deberá ser requerida por el cliente contratante del servicio, deberá ser solicitada por éste mediante una nota dirigida a Atención al cliente de la Unidad de Gerencia de comercialización y marketing, quien recepcionará, analizará y remitirá la nota a la Gerencia administrativa financiera para la verificación de facturas pendientes por cobrar autorización de la baja del servicio correspondiente.

### Objetivo del Procedimiento

Dar curso al requerimiento de baja de servicio de acuerdo a procedimientos administrativos internos de la cooperativa.


	<b>Baja de usuario TV cable</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### Descripción del procedimiento Baja de usuario TV cable PO-CO-006

Tabla 9

*Procedimiento Baja de usuario TV cable*

Unidad y/o Puesto	Actividad	Descripción
Cliente externo	1	Cliente presenta solicitud de baja de servicio.
Atención al cliente	2	Recibe mediante nota el requerimiento de baja de servicio, luego abre una orden de baja de servicio (O.S.B.) y la deriva a la gerencia administrativa y financiera para su respectivo análisis y verificación de deudas pendientes.
Gerencia administrativa y financiera	3	El jefe de esta gerencia recepciona la baja y la deriva a contabilidad para verificar SI hay o NO facturas pendientes por cobrar.
Contabilidad	4	Recepciona la O.S.B., verifica el estado de cuentas del usuario. Eleva el informe a su inmediato superior el jefe de la Gerencia administrativa financiera.
Gerencia administrativa y financiera	5	SI: No autoriza la orden de baja de servicio (O.B), y remite informe a cobranzas para que proceda al cobro de la deuda respectivamente. Informa a cobranza.
Cobranza	6	NO: Cierra la Orden de servicio de baja definitiva, informando al jefe administrativo financiero que no consta deuda pendiente, procede a la baja de la facturación del servicio en sistema.
Termina Procedimiento		

	<h2>Baja de usuario TV cable</h2>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

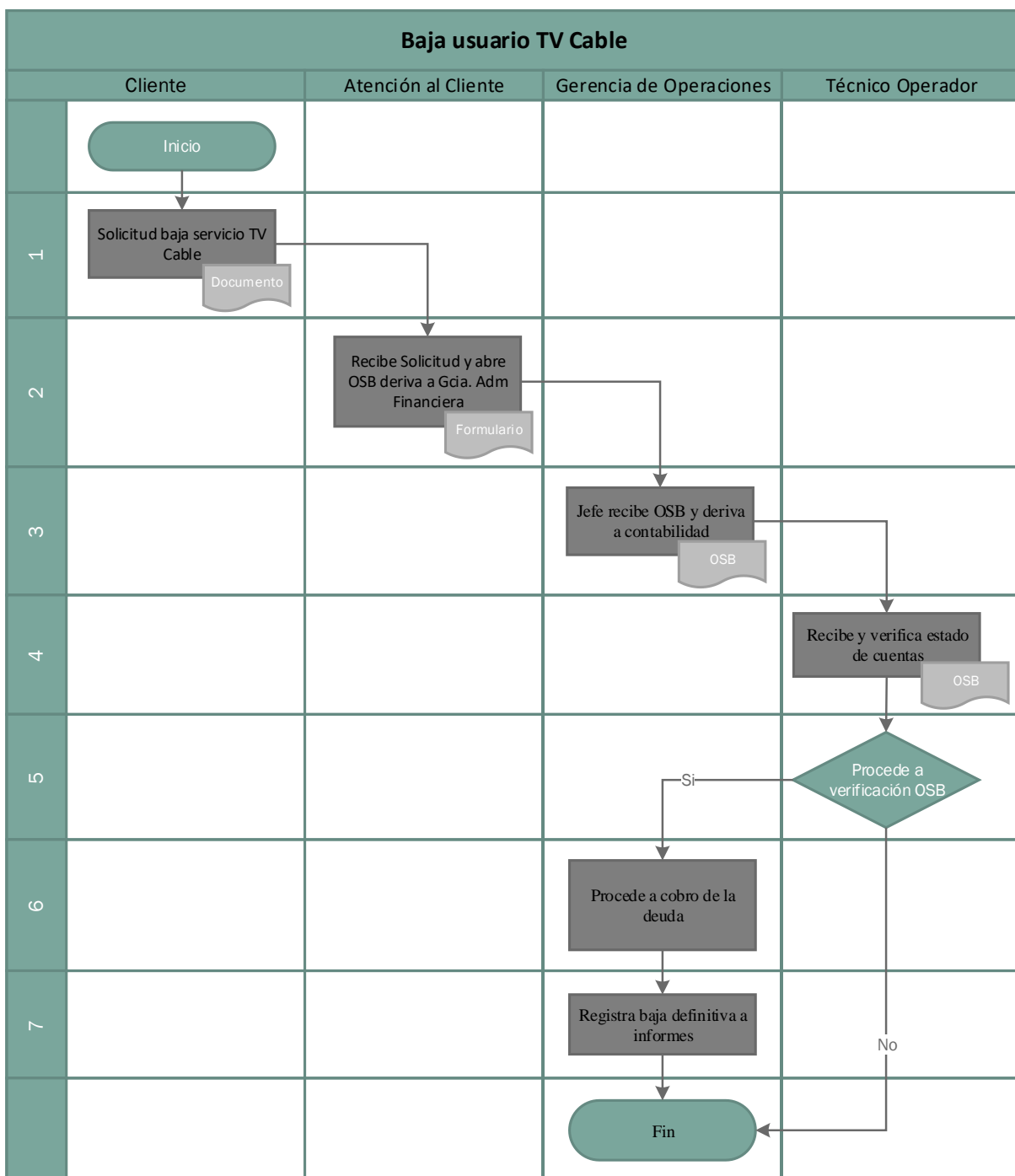


Figura 15. Diagrama de Flujo Baja de usuario de TV cable PO-CO-006

	<b>Baja de usuario TV cable</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### **Insumos que alimentan el procedimiento y sus especificaciones**

- Nota de solicitud del cliente de baja del servicio de TV cable.
- Formulario de orden de servicio de baja.

### **Unidades o Puestos responsables del procedimiento**

- Atención al cliente de la unidad de Gerencia de comercial y de marketing
- Gerencia administrativa financiera
- Cobranza de la unidad de Gerencia administrativa financiera

### **Registros o formularios a utilizar**


- Formulario Orden de servicio de baja

### **Resultados verificables del procedimiento**

- Formulario de orden de servicio de baja de usuario de TV cable

### **Tiempo de ejecución del procedimiento**

- El tiempo de ejecución de la baja del usuario de TV cable es de 2 días.

	<b>Baja de usuario de Internet</b>	<b>PO – CO- 007</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>


## Políticas

### Gerencia Administrativa Financiera

Toda baja de usuario deberá ser requerida por el cliente contratante del servicio, deberá ser solicitada por éste mediante una nota dirigida a Atención al cliente de la Unidad de Gerencia de comercialización y marketing, quien recepcionará, analizará y remitirá la nota a la Gerencia administrativa financiera para la verificación de facturas pendientes por cobrar autorización de la baja del servicio correspondiente.

### Objetivo del Procedimiento

Dar curso al requerimiento de baja de servicio de acuerdo a procedimientos administrativos internos de la cooperativa.


	<b>Baja de usuario de Internet</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### Descripción del procedimiento Baja de servicio de Internet PO-CO-007

Tabla 10

*Procedimiento Baja de servicio de Internet*

Unidad y/o Puesto	Actividad	Descripción
Cliente externo	1	Cliente presenta solicitud de baja de servicio.
Atención al cliente	2	Recibe mediante nota el requerimiento de baja de servicio, luego abre una orden de baja de servicio (O.S.B.) y la deriva a la gerencia administrativa y financiera para su respectivo análisis y verificación de deudas pendientes.
Gerencia administrativa y financiera	3	El jefe de esta gerencia recepciona la baja y la deriva a contabilidad para verificar SI hay o NO facturas pendientes por cobrar.
Contabilidad	4	Recepciona la O.S.B., verifica el estado de cuentas del usuario. Eleva el informe a su inmediato superior el jefe de la Gerencia administrativa financiera.
Gerencia administrativa y financiera	5	SI: No autoriza la orden de baja de servicio (O.B), y remite informe a cobranzas para que proceda al cobro de la deuda respectivamente. Informa a cobranza.
Cobranza	6	NO: Cierra la Orden de servicio de baja definitiva, informando al jefe administrativo financiero que no consta deuda pendiente, procede a la baja de la facturación del servicio en sistema.
Termina Procedimiento		

	<h2>Baja de usuario de Internet</h2>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

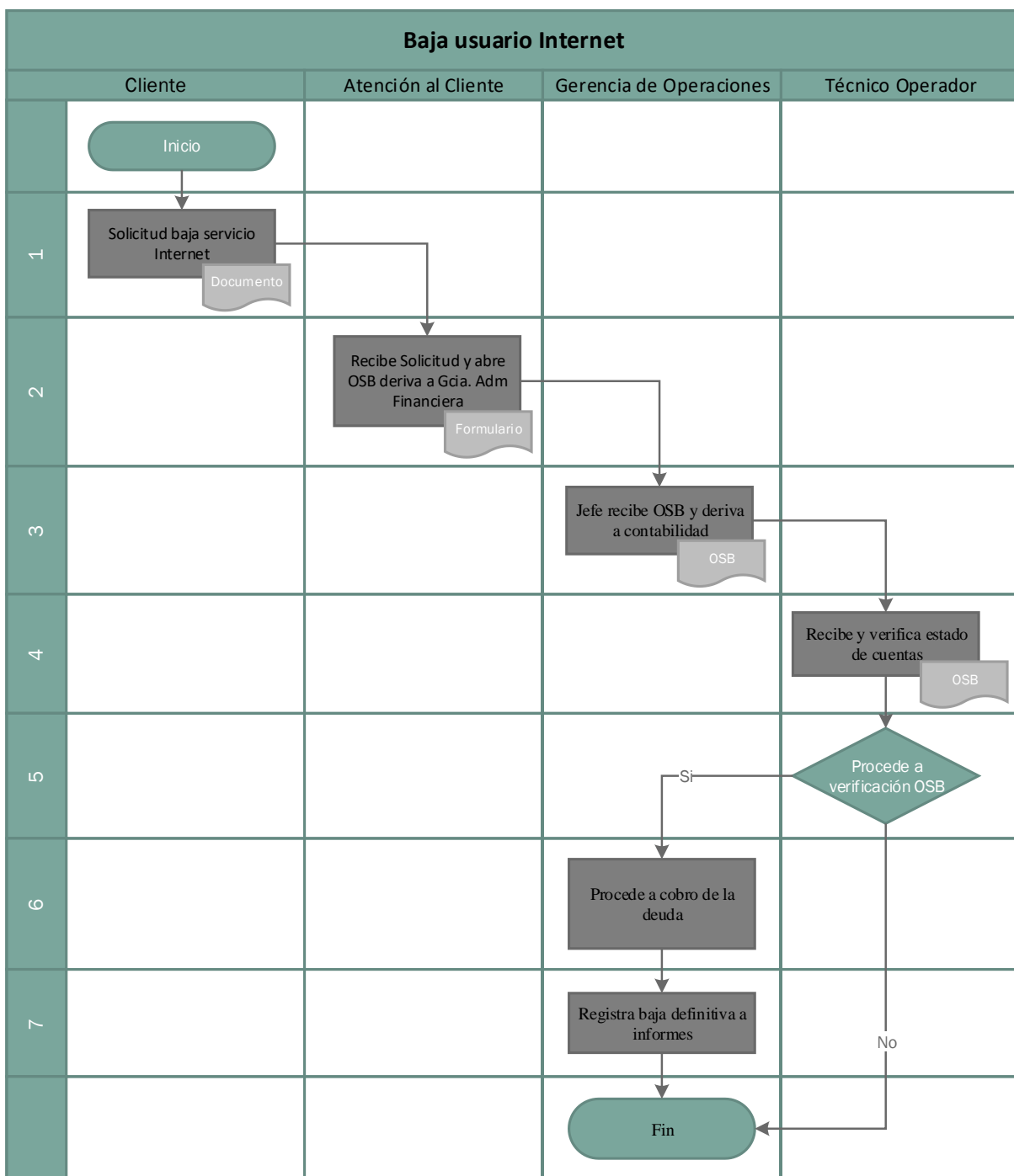


Figura 16. Diagrama de Flujo Baja de internet

	<b>Baja de usuario de Internet</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### **Insumos que alimentan el procedimiento y sus especificaciones**

- Nota de solicitud del cliente de baja del servicio de internet
- Formulario de orden de servicio de baja.

### **Unidades o Puestos responsables del procedimiento**

- Atención al cliente de la unidad de Gerencia de comercial y de marketing
- Gerencia administrativa financiera
- Cobranza de la unidad de Gerencia administrativa financiera

### **Registros o formularios a utilizar**


- Formulario Orden de servicio de baja

### **Resultados verificables del procedimiento**

- Formulario de orden de servicio de baja de usuario de internet

### **Tiempo de ejecución del procedimiento**

- El tiempo de ejecución de la baja del usuario de internet es de 2 días.

	<b>Mantenimiento preventivo de equipos de Telefonía Fija, TV cable e Internet.</b>	<b>PO – CO- 008</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

## Políticas


### Gerencia de Operaciones

La Gerencia de operaciones deberá elaborar un cronograma para los eventos de mantenimiento preventivo, tomando en cuenta las cargas de trabajo de cada uno de los servicios que opera la unidad.

La Gerencia de operaciones deberá notificar con la debida anticipación, la realización de los mantenimientos preventivos para que el usuario tome las medidas adecuadas y de esa manera no entorpezca su trabajo. En caso de que el mantenimiento realizado a algún equipo provoque una falla en el mismo se deberá aplicar mantenimiento correctivo.

### Objetivo del Procedimiento

Establecer las actividades de mantenimiento preventivo, con el fin de reducir la probabilidad de falla o la degradación de calidad del funcionamiento de un equipo o sistema de los servicios de telefonía fija, TV cable e internet, estableciendo procedimientos, enmarcados en la normativa vigente en beneficio de la cooperativa.


	<b>Mantenimiento preventivo de equipos de Telefonía Fija, TV cable e Internet.</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### **Descripción del procedimiento de mantenimiento preventivo de equipos de telefonía fija, TV cable e internet PO-CO-0008**

Tabla 11

*Procedimiento de mantenimiento preventivo de equipos de telefonía fija, TV cable e internet*

Unidad y/o Puesto	Actividad	Descripción
Jefe de operaciones	1	Elabora y envía a Gerencia general copia del cronograma de mantenimiento preventivo tomando en cuenta las cargas de trabajo para aprobación y autorización.
Gerente general	2	Recibe el cronograma de mantenimiento preventivo, analiza, aprueba y autoriza. Remite aprobación a jefe de operaciones.
Jefe de operaciones	3	Comunica mediante nota a técnicos operadores del servicio de telefonía fija, TV cable e internet el cronograma de mantenimiento, con al menos 3 días de anticipación, de las fechas de cada evento para que programe sus cargas de trabajo y facilite y reúna el material necesario. Informa mediante copia de cronograma de mantenimiento preventivo a atención al cliente.
	4	SI: aprueba autoriza proceder y cumplir con el cronograma de mantenimiento preventivo.
	5	NO: subsana observaciones en cronograma de mantenimiento preventivo y remite a gerencia general para su aprobación.
Técnico Operador	6	Recepciona la nota y procede a la organización y verificación del material requerido para ejecutar el mantenimiento preventivo de los equipos correspondientes según cronograma establecido. Emite informe de cumplimiento a gerencia operativa.
		Termina Procedimiento

	<b>Mantenimiento preventivo de equipos de Telefonía Fija, TV cable e Internet.</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

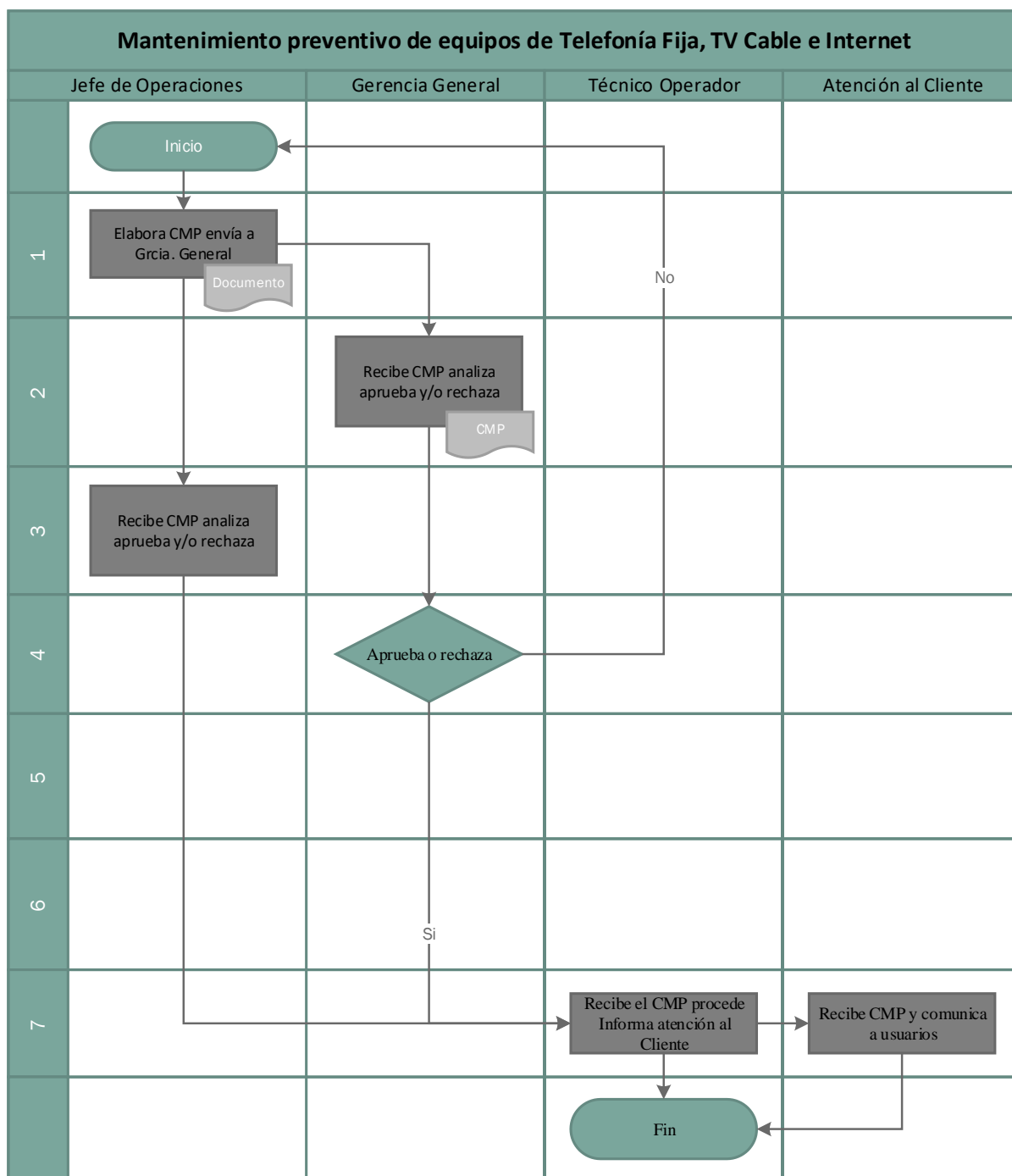



Figura 17. Diagrama de Flujo mantenimiento preventivo de equipos de telefonía fija, TV cable, Internet

	<b>Mantenimiento preventivo de equipos de Telefonía Fija, TV cable e Internet.</b>	<b>PO – CO- 002</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### **Insumos que alimentan el procedimiento y sus especificaciones**

- Cronograma de mantenimiento preventivo (CMP)
- Nota interna de aviso

### **Unidades o Puestos responsables del procedimiento**

- Gerencia General
- Jefe de operaciones
- Técnico Operador de la unidad correspondiente a cada uno de los servicios.

### **Registros o formularios a utilizar**

- Cronograma de mantenimiento preventivo (CMP)

### **Resultados verificables del procedimiento**

- Cronograma de mantenimiento preventivo ejecutado según informe realizado.

### **Tiempo de ejecución del procedimiento**

- El tiempo de ejecución del mantenimiento preventivo es de 2 días.

## **Mantenimiento Preventivo**

Las actividades de Mantenimiento Preventivo se realizarán con el fin de reducir la probabilidad de falla o la degradación de calidad del funcionamiento de un equipo o sistema. Durante las visitas de Mantenimiento Preventivo, los técnicos revisarán todos y cada uno de los sistemas que componen las instalaciones en la cooperativa, así mismo tomarán todas las precauciones para evitar daños y adoptar las acciones necesarias a fin de prevenir problemas que ocasionen la interrupción de los servicios en el futuro.

La periodicidad con la que se ejecuta el Mantenimiento Preventivo será establecida de manera semestral, considerando las características de los sistemas.

## **14. Evaluación y resultados**

### **14.1. Evaluación**

La evaluación al desarrollo del presente trabajo dirigido, estuvo a cargo del Asesor Legal de la cooperativa, el gerente general, directivos que acompañaron desde el inicio el trabajo de investigación. El supervisor envió sus informes de avance y conclusión del documento, los cuales evidenciaron la realización y cumplimiento responsable de la modalidad de graduación ante la Carrera de Administración de Empresas del Área de Ciencias Económicas y Financieras.

### **14.2. Resultados**

Los resultados alcanzados de la presente investigación son los siguientes:

- Identificación de los ocho procesos
- Identificación de los procedimientos de manera específica.

Para la identificación de los procesos y procedimientos de COTECO Ltda. se aplicó técnicas e instrumentos de investigación que arrojaron datos importantes, los mismos que aportaron a la realización del diagnóstico y posteriormente se concretó en la elaboración misma del Manual de procesos y procedimientos como un instrumento de apoyo administrativo que agrupa procedimientos precisos, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando detalladamente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué.

Es importante mencionar que para la realización de este manual se consideró la nueva estructura organizacional propuesta, por ser un Organigrama Estructural Funcional, como herramienta gráfica de la Estructura Organizacional de la Cooperativa de Telecomunicaciones Cobija Ltda., diseño que permite identificar con claridad cargos, relaciones, nivel de responsabilidad y autoridad al interior de la empresa.

El rediseño de la estructura organizacional tiene como base legal la Constitución Política del Estado, la Ley General de Sociedades Cooperativas, Ley de Telecomunicaciones y el Código de Comercio y los requerimientos de la Autoridad de Fiscalización de Transportes y Telecomunicaciones.

## **15. Conclusiones y recomendaciones**

### **15.1. Conclusiones**

El trabajo dirigido efectuado, permitió alcanzar las siguientes conclusiones:

Se realizó un diagnóstico situacional en la Cooperativa de Telecomunicaciones Cobija COTECO Ltda. a través del análisis estratégico FODA, en el cual demostró que la entidad no cuenta con un Manual de procesos y procedimiento, lo que dificulta su ejecución debido a que no existen procedimientos formales y concretos.

En el diagnóstico también se procedió a la entrevista y como resultado de las entrevistas aplicadas a los trabajadores de la cooperativa, manifestaron que no hay un trabajo en equipo por parte del personal lo que genera una baja comunicación interna en la cooperativa, y no se efectúa un seguimiento al cumplimiento de las tareas asignadas por los jefes por no haber un manual que oriente y guíe el desarrollo de los procedimientos. En su gran mayoría once de los catorce trabajadores, indicaron que la implementación de un manual de procesos y procedimientos en la cooperativa es muy necesaria pues ayudaría a preparar a la entidad las responsabilidades y las funciones de los colaboradores. El documento permitiría describir con claridad todas las actividades de la entidad y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, ayuda a evitar funciones y responsabilidades compartidas que no solo excede en pérdidas de tiempo sino también en la solución de responsabilidades entre los funcionarios de la cooperativa, o peor aún de una misma unidad, como también aumentar la eficiencia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y cómo lo deben hacer.

El trabajo de investigación permitió la identificación de los ocho procesos y el diseño a través del Diagrama de procesos, flujograma que presenta en forma gráfica, los pasos que se siguen en la cooperativa para brindar los servicios de telefonía fija, TV Cable e Internet, mostrando las unidades que participan en forma resumida y clara, utilizando una simbología en la elaboración del flujograma, el mismo que está diseñado en base al modelo (ANSI), propuesto por American National Standards Institute de Norteamérica.

El tipo de flujograma empleado ha sido el diagrama de flujo vertical, el cual consiste en un gráfico en donde existen columnas verticales y líneas horizontales en las columnas verticales están los símbolos o convencionales de operación, transporte, control, espera y archivos, los funcionarios involucrados en la rutina, el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido. El diagrama de flujo vertical destaca la secuencia de la rutina y es extremadamente útil para armar una rutina o procedimiento para ayudar en la capacitación del personal y para racionalizar el trabajo.

Se diseñó el Manual de procesos y procedimientos de servicios de la cooperativa de Telecomunicaciones Cobija COTECO Ltda., como una herramienta administrativa flexible sujeta a adaptaciones y actualizaciones según requerimiento de la estructura organizacional, del crecimiento de la cooperativa y los cambios del entorno, todo con el propósito de lograr los objetivos institucionales, su expansión en el mercado y su avance tecnológico.

## **15.2. Recomendaciones**

Aprobar y aplicar la nueva estructura organizacional, para que de esta manera se aplique el Manual de procesos y procedimientos, teniendo en cuenta la urgente necesidad que tiene la cooperativa de tomar acciones inmediatas ante la situación crítica organizativa y administrativa en la que se encuentra.

Presentar y socializar el Rediseño organización (estructura organizacional, manual de funciones y manual de procesos y procedimientos) con todo el personal de COTECO, con la finalidad de buscar un trabajo en equipo, comprometido con la institución y tras la superación constante de un entorno competitivo.

Elaborar un manual de mantenimiento correctivo, con la finalidad de preservar los equipos de la entidad y con el propósito de mejorar los servicios que brinda a la población.

Actualizar la tecnología, mejorar los servicios siguiendo las sugerencias técnicas del director ejecutivo de la ATT, el cual señalo que las empresas de telefonía fija deben realizar una reingeniería para mantenerse en el mercado nacional como operadores y no extinguirse avasalladas por la telefonía móvil.

## Referencias

- Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes. (1 de Marzo de 2015). *Cerca de la mitad de la población en Bolivia tiene acceso a internet*. Obtenido de La Razón: <http://www.la-razon.com/economia/Cercapoblacion-Bolivia>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Séptima Edición). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8va edición). McGraw – Hill. México D.F.
- Gomes, C. (1997). *Sistemas Administrativos*. México: Mc. Graw Hill
- Hernández, S. Fernández & Baptista. (2010), *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México D.F.: The McGraw-Hill.
- Medina León, A.et al. *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Ecuador. Revista EÍDOS, 2010, 1, 2, 101-130, 1390-499 X.
- Robbins, S. & Coulter, M.(2000). *Administración y organización administrativa*. Sexta edición. Prentice Hall

# **Anexos**

## Anexo 1

### Resultados encuesta

1.- ¿Qué usted opina sobre os servicios que presta la Cooperativa?

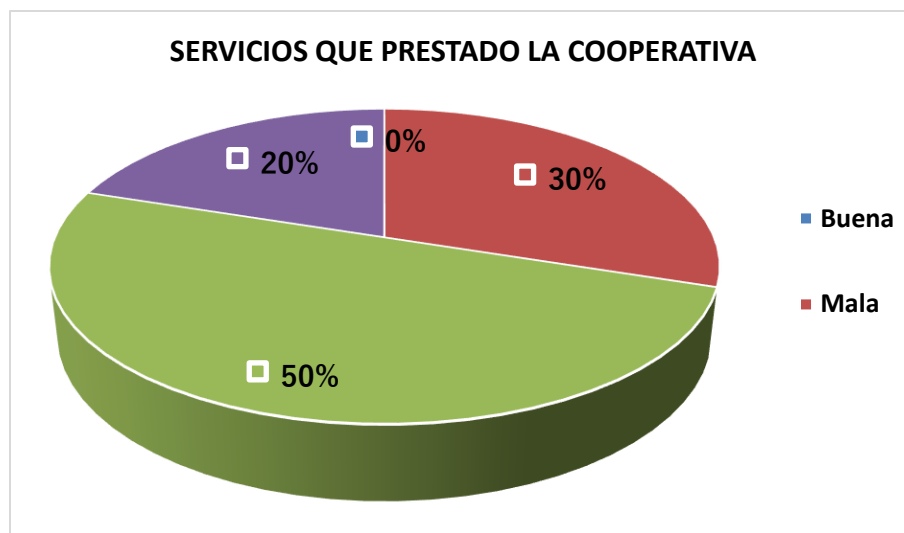


Figura 18. Percepción de los servicios prestados por Coteco

2.- ¿Qué usted opina sobre el servicio de telefonía fija?

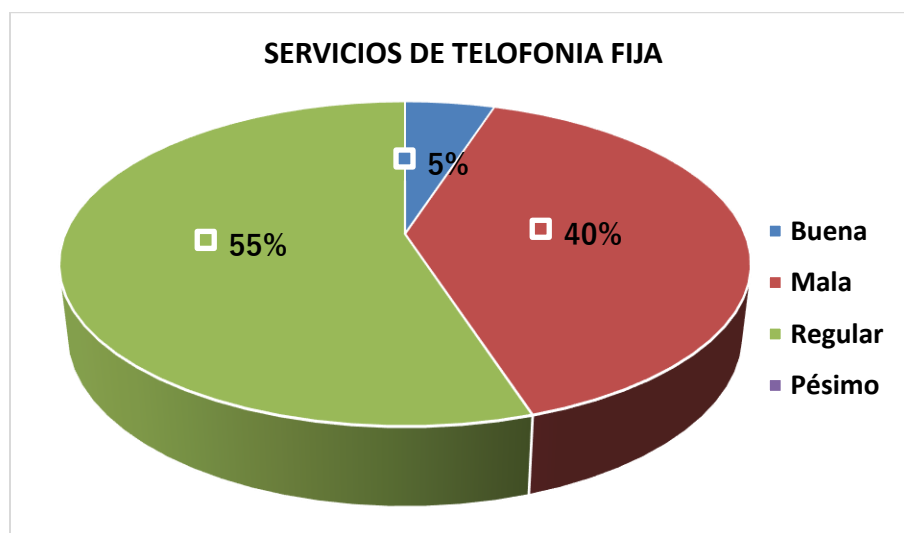


Figura 19. Percepción sobre el servicio de telefonía fija

### 3.- ¿Qué usted opina sobre el servicio de TV cable?

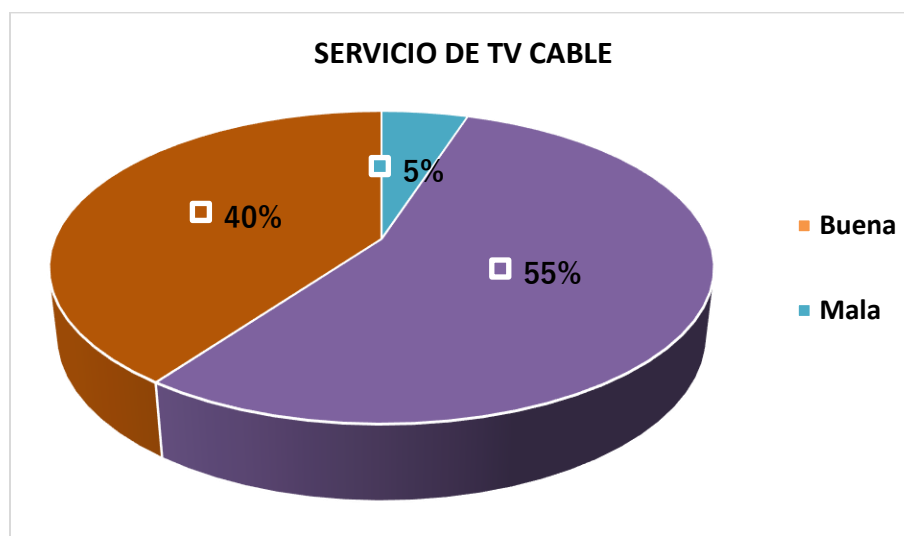


Figura 20. Percepción sobre el servicio de tv cable

### 4.- ¿Qué usted opina sobre el servicio de internet?

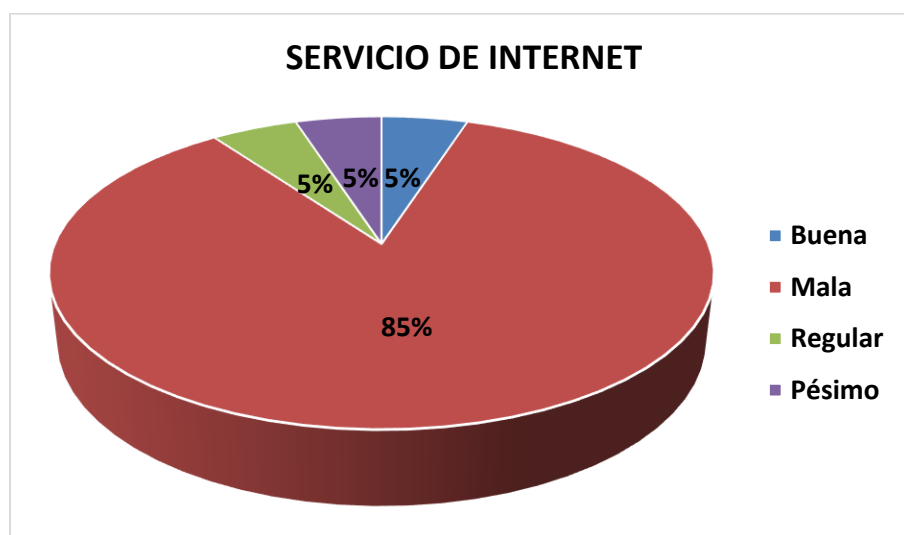


Figura 21. Percepción sobre el servicio de internet

### 5.- ¿Qué Opina sobre los ambientes que tiene la cooperativa?

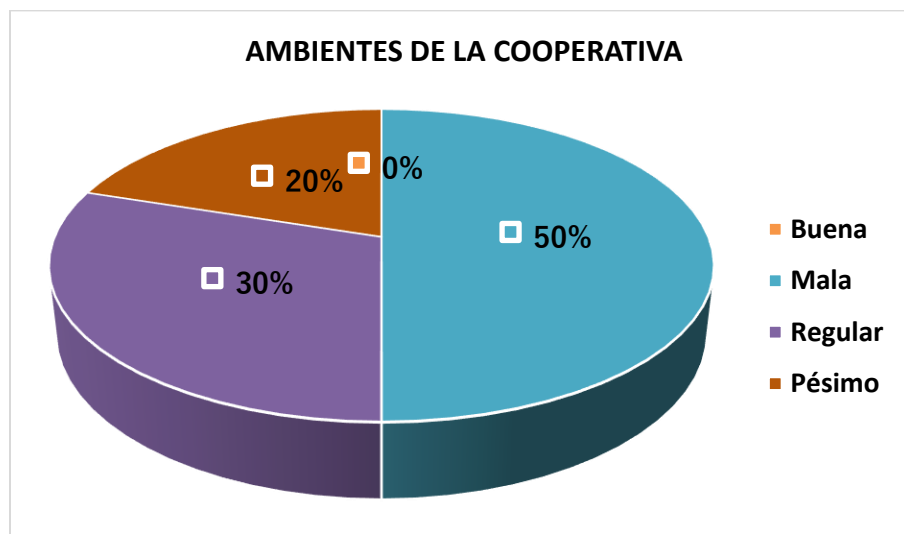


Figura 22. Percepción de los ambientes de la cooperativa

### 6.- ¿Usted le gustaría ser atendido en un mejor ambiente?

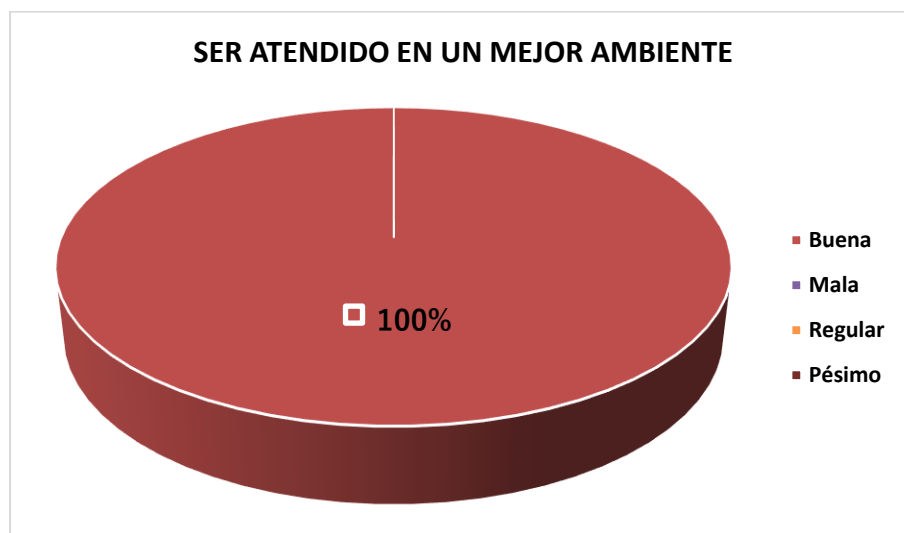


Figura 23. Percepción de la atención en los ambientes

7.- ¿Cada cuánto tiempo usted hace su reclamo, especifique que tipo de servicio?

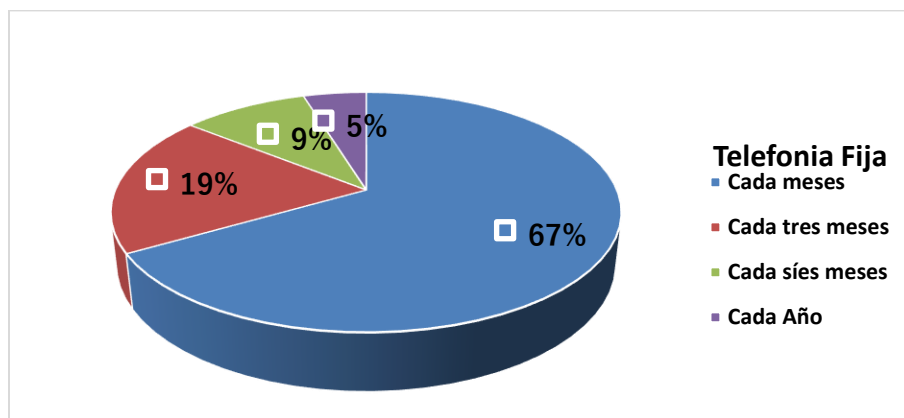


Figura 24. Frecuencia de reclamo servicio de telefonía fija

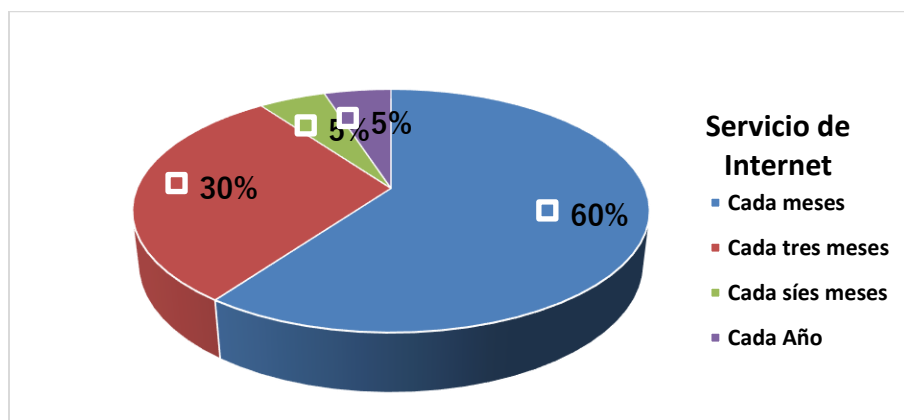


Figura 25. Frecuencia de reclamo servicio de internet

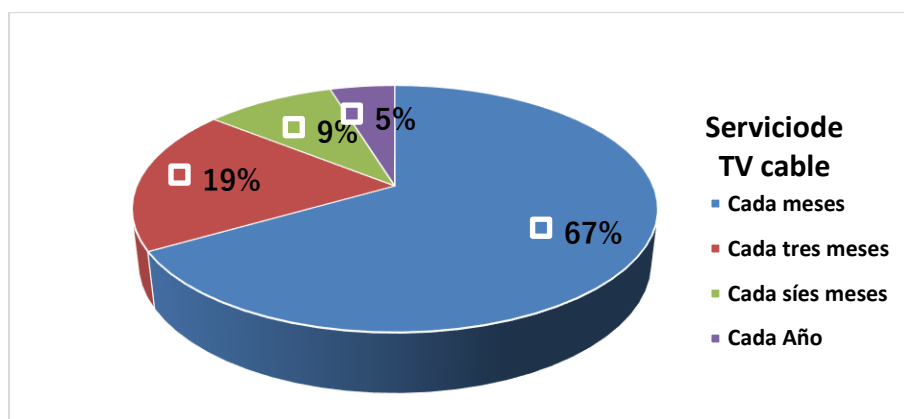


Figura 26. Frecuencia de reclamo servicio de Tv Cable

### 8.- ¿Su reclamo es atendido de manera inmediata?

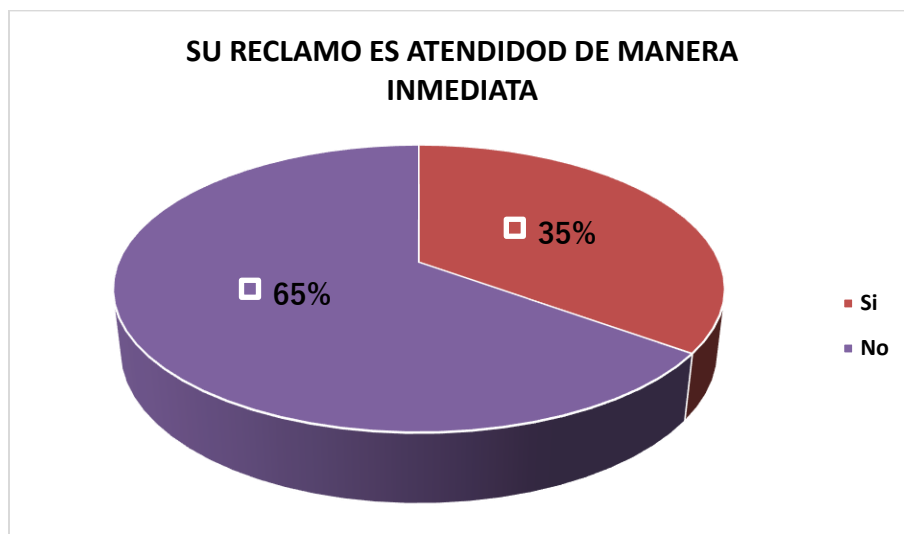


Figura 27. Percepción de la atención de reclamos

### 9.- ¿Cuál fue el tiempo máximo que demoro en entender su reclamo

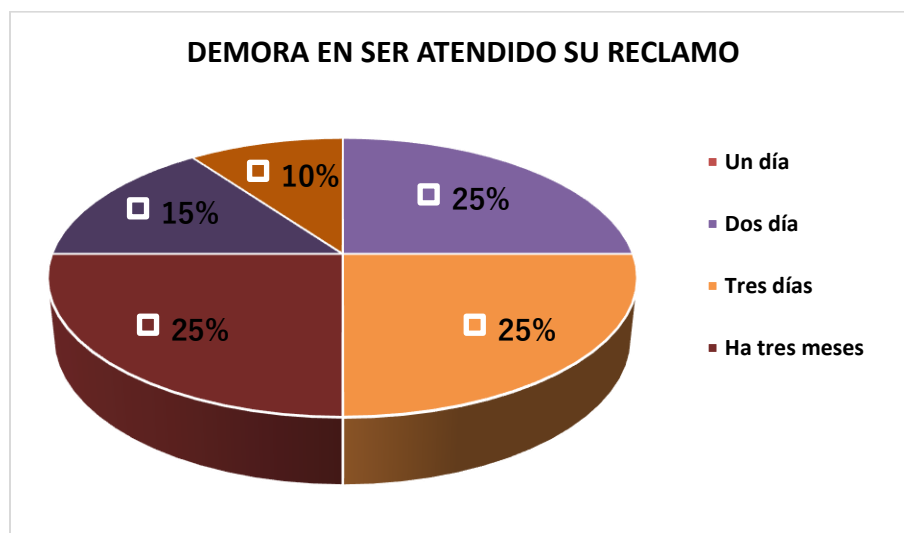


Figura 28. Tiempo de demora en atención de reclamos

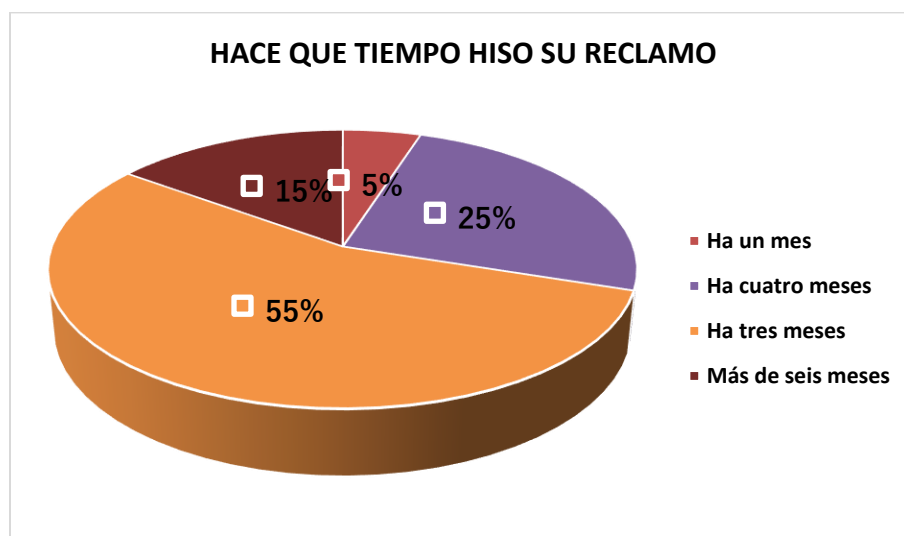
**10.- ¿Hace cuánto tiempo usted hizo su ultimo reclamo?**

Figura 29. Tiempo del ultimo reclamo realizado en la cooperativa

**Anexo 2**  
**Organigrama actual Coteco Ltda.**

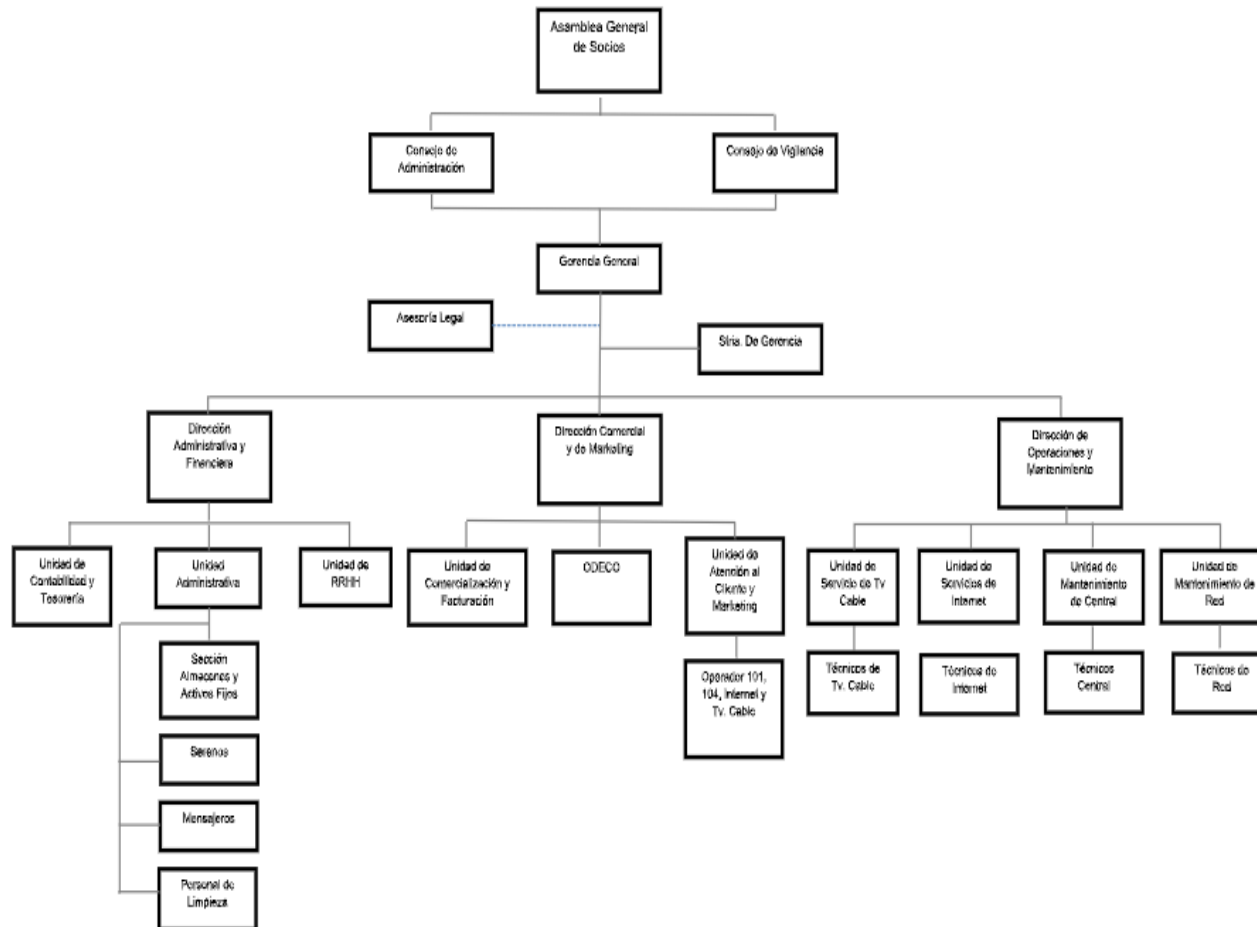


Figura 30. Organigrama actual Coteco Ltda. Tomada de documentos Coteco.

### Anexo 3 Propuesta de organigrama Coteco Ltda.

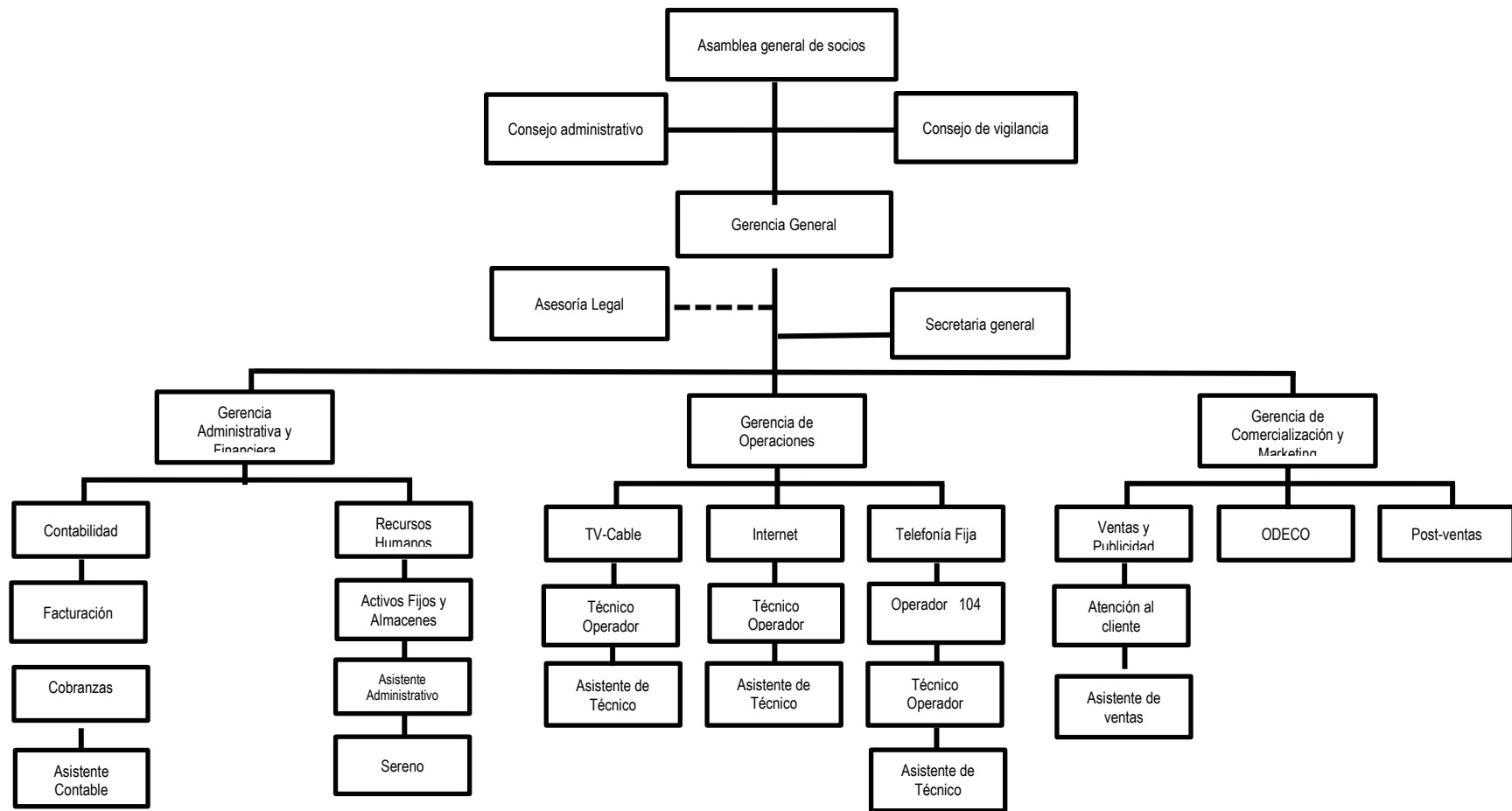


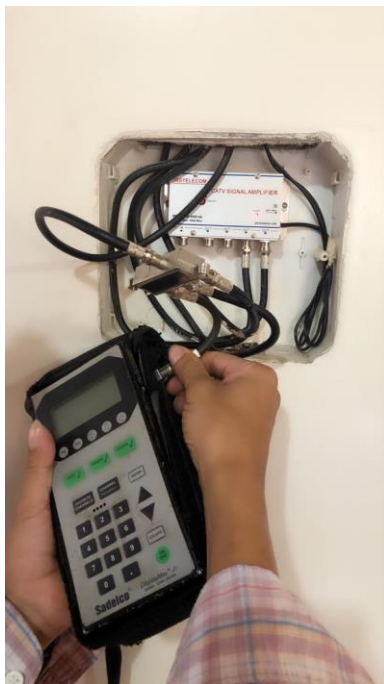
Figura 31. Propuesta de organigrama para Coteco Ltda. Tomada de *Propuesta de Rediseño de la Estructura Organizacional para la Cooperativa de Telecomunicaciones Cobija Ltda. (COTECO)*, (p. 51), por R.S. Collins, 2019, Bolivia: Autor.

## Anexo 4

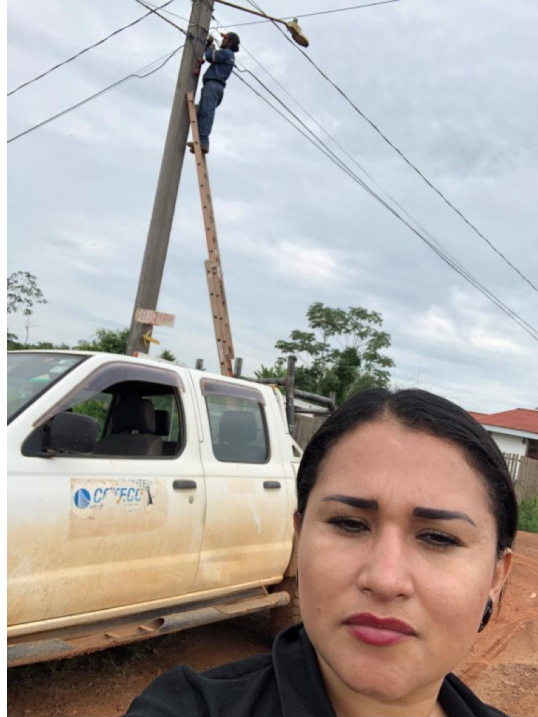
### Registro fotográfico



*Figura 32.* Tecnico de Coteco instalando nuevo servicio de Tv Cable



*Figura 33.* Mantenimiento de línea telefónica




*Figura 34.* Técnico en instalación de nuevo servicio de Tv Cable




*Figura 35.* Instalación de nuevo servicio de Tv Cable

## Anexo 5

## Convenio específico entre ACEF &amp; Coteco Ltda.



**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**AREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – CARRERA ACREDITADA**




“ACREDITACIÓN, SINÓNIMO DE CALIDAD CONTINUA EN LA AMAZONÍA”

---

**Cobija, 07 de mayo, 2018**  
**CITE: ADM-ACEF No. 105/18**

**Señor**  
**Ing. Alejandro Abrego Arias**  
**GERENTE COTECO**  
**Presente**




**Ref. CONVENIO ESPECÍFICO PARA PRÁCTICA LABORAL.**

**Distinguido Gerente:**


Mediante la presente tengo a bien dirigirme a su autoridad, deseándole éxito en sus funciones que desempeña en tan prestigiosa institución.

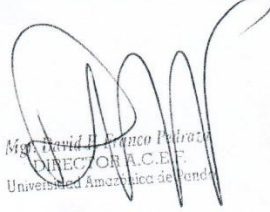
De esta manera como Director del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, y en base al compromiso social que cumple nuestra Superior Casa de Estudios, y con el propósito de contribuir al bienestar y desarrollo de la región es que se solicita la autorización correspondiente para realizar el trabajo de investigación, como modalidad de graduación en la carrera de Administración de Empresas. El Documento tiene el siguiente objetivo:

- El Convenio tiene la finalidad de introducir a los educandos en el conocimiento y la práctica laboral, de manera que se permita integrar los conocimientos teóricos con los prácticos, desarrollar y afianzar su personalidad, responsabilidad y habilidad, en las organizaciones públicas y/o privadas, a través de la identificación y resolución de problemas concretos de situaciones de trabajo, permitiéndose realizar la retroalimentación oportunamente.
- El Convenio Específico será una **práctica de recopilación de información in situ**, datos que facilitarán la **elaboración de un Perfil de Investigación** y el posterior desarrollo del trabajo de investigación como modalidad de graduación.



Mge. Eileen Kossy Jauregui Bezo  
 COORDINADORA CARRERA ACREDITADA  
 DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 Universidad Amazónica de Pando





Mge. David E. Franco Pérez  
 DIRECTOR A.C.E.F.  
 Universidad Amazónica de Pando



**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO  
ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – CARRERA ACREDITADA**




"ACREDITACIÓN, SINÓNIMO DE CALIDAD CONTINUA EN LA AMAZONÍA"

En la presente práctica estarán involucrados tanto el y/o los postulantes del 9º semestre como el docente de la asignatura de Seminario de Grado, como docente responsable y asesor del perfil de investigación, previa coordinación con el Director y la Coordinadora de la Carrera de Administración de Empresas, del Área de Ciencias Económicas y Financieras.

Con este particular y agradeciéndole por su gentil cooperación, saludamos a usted con las consideraciones más distinguidas.

  
Mge. Alciviades Maquira Pezo  
COORDINADORA CARRERA ACREDITADA  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Universidad Amazónica de Pando



  
Mgr. David F. Franco Padrazo  
DIRECTOR A.C.E.F.  
Universidad Amazónica de Pando

**Se adjunta lo citado**  
**Copia: Archivo**



**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**AREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - CARRERA ACREDITADA**



"ACREDITACIÓN, SINÓNIMO DE CALIDAD CONTINUA EN LA AMAZONÍA"

**CONVENIO ESPECÍFICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PERFIL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN COMO MODALIDAD DE GRADUACIÓN DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - A.C.E.F DE LA U.A.P.**

La Empresa y/o institución COTECO LTDA., representado por Sr. (a) Ailton F. Méndez Terrazas, con Carnet de Identidad No: 1766815, expedido en Pando, en adelante la Empresa y/o Institución, y el Sr. (a) Lila A. Garcia M., nacido en Pando, en fecha 04/10/1984, domiciliado en la Av./Calle/: Barrio Petrolero s/n, con Carnet de Identidad No: 1769884, expedido en Pando, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas del 9º Semestre, manifiestan: Conocer y aceptar en todos sus términos el Convenio Específico de fecha 07/05/18, suscrito entre la institución pública y/o Empresa arriba mencionada y la Dirección del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando.

Para tal objetivo las partes acuerdan:

1. Que el estudiante, se incorporará a la empresa y/o institución, previo acuerdo autorizado por las autoridades correspondientes tanto de la empresa y/o institución, así como de la Carrera de Administración de Empresas.
2. La situación de práctica educativa de recopilación de información del estudiante, no generará relación jurídica alguna entre el educando y la empresa y/o institución, siendo la misma de carácter voluntaria, manteniendo su condición de estudiante y dependencia académica con la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando.
3. La práctica laboral será por el término de 2 meses, a partir del 07/05/2018 Hasta el 07/07/2018, en los horarios previamente acordados entre el responsable por parte de la empresa y/o institución y el universitario.
4. La práctica laboral se realizará en la Cooperativa de Telecomunicaciones COTECO Ltda. en la ciudad de Cobija.
5. Por parte de la empresa y/o institución el seguimiento a la práctica, estará a cargo del Sr. (a) Ailton F. Mendez Terrazas, como Responsable de Recursos Humanos de COTECO Ltda. Por parte de la Carrera de Administración de Empresas del Área de Ciencias Económicas y





**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – CARRERA ACREDITADA**



"ACREDITACIÓN, SINÓNIMO DE CALIDAD CONTINUA EN LA AMAZONÍA"

Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, el seguimiento estará a cargo del Docente de Seminario de Grado como directo responsable la Mgr. Solange V. Murillo Moscoso.

6. La práctica tendrá por objetivo la recopilación de información in situ, datos que aportarán a la elaboración del Perfil de Investigación y que a la vez facilitarán el posterior desarrollo del trabajo de investigación (documento final) como modalidad de graduación de la carrera de Administración de Empresas.
7. El (la) universitario (a) Lila A. García M., declara conocer y comprometerse a cumplir las disposiciones generales:

**LOS ESTUDIANTES SE COMPROMETEN AL CUMPLIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA Y/O INSTITUCIÓN, EN CUANTO SE REFIERE A DISCIPLINA, HORARIOS, ENTRE OTROS QUE RIGEN EN LA MISMA. CONSIDERAN A LA VEZ COMO INFORMACIÓN CONFIDENCIAL TODA LA QUE RECIBAN O LLEGUEN A SU CONOCIMIENTO RELACIONADA CON ACTIVIDADES, CLIENTES, PROVEEDORES, PROCESOS, FÓRMULAS, MÉTODOS, Y TODO AQUELLO A LO QUE TENGAN ACCESO SEA DIRECTA O INDIRECTAMENTE, DURANTE O DESPUÉS DE LA EXPIRACIÓN DEL PRESENTE PRE-ACUERDO.**

**LA INFRACCIÓN A LO ANTERIORMENTE EXPUESTO SERÁ CONSIDERADO FALTA GRAVE Y CAUSA SUFICIENTE PARA DEJAR INMEDIATAMENTE SIN EFECTO EL PRESENTE ACUERDO CON RESPECTO A QUIENES INCURRIEREN EN ELLA. A SU VEZ SE COMPROMETEN ENTREGAR A LA EMPRESA UN INFORME FINAL DE SU PRÁCTICA ADJUNTANDO UNA COPIA DE LA RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN DE TEMA DE INVESTIGACIÓN, EMITIDA SEGÚN REGLAMENTO DE MODALIDAD DE GRADUACIÓN DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS DE LA UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO.**

En prueba de conformidad se firman tres ejemplares de un mismo tenor, en la ciudad de Cobija, Pando, Bolivia, a los 07 días del mes de mayo del 2018.

 EMPRESA Y/O INSTITUCIÓN Ing. Roberto General OCTECO LTDA.		 Mgr. David F. Franco Pedraza DIRECTOR - ACEF
 UNIVERSITARIO		 Mgr. Elio José Jiménez Pezo COORDINADOR CARRERA ACREDITADA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COORDINADOR DE CARRERA