



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
EXTENSIÓN LA MANÁ

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL COTOPAXI
DEL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciada en Administración de Empresa.

Autoras:

Yuri Jeniffer Toapanta Chusin
Jennifer Mishel Tulmo Shulca

Tutor:

MBA. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano

LA MANÁ-ECUADOR
FEBRERO-2025

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Toapanta Chusin Yuri Jeniffer, con cédula No. 0550341820, Tulmo Shulca Jennifer Mishel, con cédula No.0504330036, declaramos ser autoras del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL COTOPAXI DEL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI**, siendo el MBA. Cabrera Toscano Eduardo Fabricio, Tutor del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

La Maná, febrero del 2025



Toapanta Chusin Yuri Jeniffer
C:C: 055034182-0



Tulmo Shulca Jennifer Mishel
C:C: 050433003-6

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL COTOPAXI DEL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, de Toapanta Chusin Yuri Jeniffer y Tulmo Shulca Jennifer Mishel, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas, técnicas, traducciones y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

La Maná, febrero del 2025



MBA. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano
C.I. 1712317195
TUTOR

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Extensión La Maná, por cuanto los postulantes Toapanta Chusin Yuri Jeniffer, Tulmo Shulca Jennifer Mishel con el título de Proyecto de Investigación: **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL COTOPAXI DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

La Maná, febrero del 2025

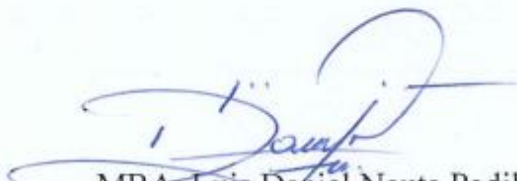
Para constancia firman:



MBA. Gloria Evelina Pazmiño Cano
C.I.: 1205568239
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Mgtr. Mauricio Ruben Franco Coello
C.I.: 0501805444
LECTOR 2 (MIEMBRO)



MBA. Luis Daniel Nauta Padilla
C.I.: 0503481236
LECTOR 3 (SECRETARIO)

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a quienes han sido parte fundamental en el desarrollo de esta investigación, en primer lugar, a la Universidad Técnica de Cotopaxi por proporcionar las herramientas académicas y su compromiso con la excelencia académica. Al MBA Cabrera Toscano Eduardo Fabricio por su valiosa orientación, apoyo y dedicación durante el proceso de elaboración de nuestra tesis. Su experiencia, conocimiento y guía nos fue de gran ayuda para alcanzar nuestros objetivos y superar los desafíos que se presentaron en el camino.

A todos los docentes que contribuyeron a nuestra formación académica.

**Jennifer
Yuri**

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a Dios por ser fuente de vida y darnos la fortaleza para cumplir nuestros sueños. A mi hijo Iker por motivarme e inspirarme constantemente. Tu sonrisa y tu amor me dieron la fuerza para seguir adelante en los momentos más difíciles. Espero que este logro te muestre que con perseverancia y dedicación se pueden alcanzar grandes metas.

Jennifer

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerza para seguir adelante y a mis padres Gloria y Washington por su incondicional apoyo y amor. Su sacrificio y dedicación me permitieron llegar hasta aquí. Les agradezco por creer en mí y por enseñarme los valores que me han llevado a alcanzar este éxito. Este logro es también suyo.

Yuri

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

TÍTULO: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL COTOPAXI DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”

Autoras:

Toapanta Chusin Yuri Jeniffer
Tulmo Shulca Jennifer Mishel

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo desarrollar un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. Su importancia partió de la realización de un riguroso análisis de la situación actual, que permitió detectar las necesidades de la cooperativa a nivel interno como externo, para ofrecer una solución práctica y viable para mejorar la eficiencia. La investigación tuvo por beneficiarios a todos quienes forman parte de la cooperativa de transporte: socios y empleados. La metodología que caracterizó por ser cuantitativa, los tipos de investigación necesarios fueron: descriptivo, bibliográfico y de campo, para recolectar información se aplicó una entrevista y encuestas a la población seleccionada. Los resultados denotaron debilidades en la parte organizacional principalmente por la ausencia de un organigrama estructural y manual de funciones. La utilidad práctica se atribuyó a la propuesta de diseño organizacional considerando las necesidades evidenciadas, tomando como base la documentación legal de la cooperativa de transporte. y la competitividad de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi. La viabilidad se evidenció a través de la colaboración y disposición en la dotación de información, de parte de los directivos de la cooperativa. El impacto radicó en el mejoramiento del funcionamiento y prestación del servicio de transporte de pasajeros, porque la optimización del diseño organizacional permite una distribución más eficiente de responsabilidades, mejora la toma de decisiones y facilita la coordinación entre las diferentes áreas y cargos existentes.

Palabras clave: diseño organizacional, cooperativa de transporte, eficiencia, gestión del talento humano, cultura organizacional.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
EXTENSIÓN LA MANÁ**

**TITLE: “ORGANIZATIONAL DESIGN FOR THE COTOPAXI
INTERPROVINCIAL PASSENGER TRANSPORTATION COOPERATIVE TO
LATACUNGA, PROVINCE OF COTOPAXI”**

Authors:

Toapanta Chusin Yuri Jeniffer
Tulmo Shulca Jennifer Mishel

ABSTRACT

The objective of this research work was to develop an organizational design for the Cotopaxi Interprovincial Passenger Transport Cooperative in Latacunga canton, Cotopaxi province. Its importance came from the realization of a rigorous analysis of the current situation which allowed to detect the needs of the cooperative at an internal and external level in order to offer a practical and viable solution to improve efficiency. The research had as beneficiaries all people who are part of the transport cooperative: members and employees. The methodology was characterized by being mixed. The types of needed research were: descriptive, bibliographic, and field. In addition, for collecting information an interview and surveys were applied to the selected population. The results denoted weaknesses in the organizational part mainly due to the absence of a structural organization chart and functions manual. The practical utility was attributed to the organizational design proposal, not only by considering the evidenced needs, but also by taking as a basis the legal documentation of the transport cooperative, and the fact of the competitiveness of the Cotopaxi Interprovincial Passenger Transport Cooperative. The viability was demonstrated through the collaboration and willingness to provide information on the part of the cooperative's directors. The impact was the improvement of the operation and provision of the passenger transport service. In conclusion, the optimization of the organizational design allowed a more efficient distribution of responsibilities, improved decision-making, and facilitated coordination between the different areas and existing positions.

Keywords: organizational design, transport cooperative, efficiency, human talent management, organizational culture.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	2
3. JUSTIFICACIÓN.....	3
4. BENEFICIARIOS.....	4
4.1. Beneficiarios directos.....	4
4.2. Beneficiarios indirectos.....	4
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
5.1. Delimitación del objeto de estudio.....	9
6. OBJETIVOS.....	10
6.1. Objetivo general.....	10
6.2. Objetivos específicos.....	10
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS.....	11
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	12
8.1. Antecedentes de investigación.....	12
8.2. Marco teórico.....	14
8.2.1. Administración.....	14

8.2.1.1. Importancia de la administración.....	15
8.2.1.2. Fases de la administración.....	15
8.2.1.3. Características de la administración.....	19
8.2.2. Diseño organizacional.....	19
8.2.2.1. Dimensiones del diseño organizacional.....	20
8.2.2.2. Pasos para la elaboración de un diseño organizacional.....	21
8.2.2.4. Manual de funciones.....	22
8.2.2.5. Importancia del diseño organizacional.....	23
8.2.3.6. Teoría del diseño organizacional.....	24
8.2. 3.5. Matriz FODA.....	24
8.2.3. Cooperativas de transporte.....	25
8.2.3.1. Funcionamiento de una cooperativa de transporte.....	26
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS.....	27
10. METODOLOGÍA.....	28
10.1. Descripción del área de estudio/Grupo de estudio.....	28
10.2. Enfoque y tipo de investigación.....	28
10.2.1. Enfoque.....	28
10.2.1.1. Enfoque cuantitativo.....	28
10.2.2. Tipo de investigación.....	28
10.2.2.1. Investigación Bibliográfica.....	28
10.2.2. 2.Investigación Descriptiva.....	29
10.3. Métodos.....	29
10.4.1. Método deductivo.....	29
10.3.2. Método analítico.....	29
10.4. Técnicas de investigación.....	30
10.4.2. Encuesta.....	30
10.5. Instrumento.....	31

10.5.1. Cuestionario.....	31
10.7. Población.....	31
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	32
11.1. Situación actual y el diseño organizacional.....	32
11.1. Encuestas dirigidas a los socios.....	32
11.1.1. Conclusiones de las encuestas dirigidas a los socios.....	48
11.1.2. Encuesta dirigida a los choferes, controladores y secretaria.....	49
11.1.2. Conclusiones de las encuestas dirigidas a los choferes, controladores y secretaria....	59
11.2. Principales problemas organizacionales que requieren mejora.....	61
11.2.2. Conclusiones generales de las encuestas.....	63
11.3. Desarrollo de la propuesta.....	64
11.3.1. Introducción y diagnóstico.....	64
11.3.1.1. Presentación de la cooperativa.....	64
11.3.1.2. Análisis situacional actual.....	65
11.3.1.2.1. Estructura organizativa actual.....	65
11.3.1.2.2. Análisis de los procesos administrativos y operativos actuales.....	65
11.3.1.2.2.1. Procesos administrativos.....	65
11.3.2.2.1.1. Planificación y dirección estratégica.....	65
11.3.2.2.1.2. Recursos Humanos.....	66
11.3.2.2.3. Tecnología.....	67
11.3.2.2.4. Desempeño financiero.....	68
11.3.2.3. Análisis FODA.....	69
11.3.2.3.1 FODA cruzado.....	71
11.3.2.3.2. Matriz EFI.....	73
11.3.2.3.3. Matriz EFE.....	73
11.3.2.3.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	75
11.3.2.5. Justificación de la propuesta.....	76

11.3.2.6. Análisis general de las encuestas y entrevistas.....	77
11.3.2.7. Fundamentación teórica.....	78
11.3.3. Propuesta del diseño organizacional.....	79
11.3.3. 1. Estructura organizacional propuesta.....	79
11.3.3.1. Departamentalización.....	80
11.3.3.2. Niveles de autoridad y responsabilidad.....	80
11.3.3.3. Canales de comunicación.....	81
11.3.3.1. Procesos administrativos y operativos.....	81
11.3.3.1.1. Rediseño de procesos.....	81
11.3.3.1.1.1. Procesos administrativos.....	81
11.3.3.1.1.2. Procesos operativos.....	82
11.3.3.1.2. Automatización.....	84
11.3.3.1.3. Indicadores de gestión.....	85
11.3.3.1.4. Recursos Humanos.....	86
11.3.3.1.4.1. Perfil de competencias.....	86
11.3.3.1.4.2. Manual de funciones detallando las responsabilidades y actividades específicas de cada puesto.....	88
11.3.3.1.4.3. Plan de capacitación.....	102
11.3.3.6.5. Tecnologías.....	104
11.3.3.6.5.1. Sistemas y herramientas.....	104
11.3.3.6.5.2. Plan de implementación.....	104
11.3.4. Implementación y evaluación.....	105
11.3.4.1. Plan de contingencia.....	105
11.3.4.2. Cronograma y presupuesto para la implementación.....	105
11.3.4.3. Comunicación – estrategias para informar.....	106
11.3.4.5. Evaluación.....	107
11.3.4.3.1. Indicadores de desempeño.....	107

11.3.4.6. Seguimiento mecanismo para monitorear.....	108
12. IMPACTOS.....	109
12.1. Impacto social.....	109
12.2. Impacto económico.....	109
12.3. Impacto técnico.....	109
13. PRESUPUESTO.....	110
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
14.1. Conclusiones.....	111
14.2. Recomendaciones.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

N°	Contenido	Págs.
Tabla 1.	Beneficiarios del proyecto	4
Tabla 2.	Actividades y sistema de tareas	11
Tabla 3.	Población	31
Tabla 4.	Organización de la cooperativa	32
Tabla 5.	Responsabilidades bien definidas	33
Tabla 6.	Distribución de autoridad en la cooperativa	34
Tabla 7.	Adecuada supervisión de rutas y horarios	35
Tabla 8.	Información oportuna	36
Tabla 9.	Existencia de mecanismos para expresar opiniones	37
Tabla 10.	Comunicación clara y eficiente	38
Tabla 11.	Espacios adecuados para reuniones	39
Tabla 12.	Involucramiento en la toma de decisiones	40
Tabla 13.	Alineación de las decisiones con las normativas	41
Tabla 14.	Efectividad de las decisiones operativas	42
Tabla 15.	Tarifas de pasajes acorde las normativas vigentes	43
Tabla 16.	Satisfacción con las condiciones laborales	44
Tabla 17.	Valoración de su trabajo	45
Tabla 18.	Suficiencia de la capacitación y desarrollo profesional	46
Tabla 19.	Disposición de herramientas para laborar	47
Tabla 20.	Funciones y responsabilidades	49
Tabla 21.	Estado de los vehículos	50
Tabla 22.	Control de las actividades realizadas	51
Tabla 23.	Canales de comunicación	52
Tabla 24.	Información oportuna sobre horarios y rutas	53
Tabla 25.	Reuniones para discutir temas relevantes	54
Tabla 26.	Consideración de las opiniones del personal	55
Tabla 27.	Capacitaciones brindadas	56
Tabla 28.	Satisfacción con las condiciones laborales y estado de vehículos	57
Tabla 29.	Sentido de valoración en el trabajo	58
Tabla 30.	Resultados de la entrevista	61

Tabla 31. Información general de la cooperativa	64
Tabla 33. Planificación y dirección estratégica	65
Tabla 34. Gestión del talento humano	66
Tabla 35. Gestión de rutas y operaciones de transporte	66
Tabla 36. Mantenimiento y gestión de flota	67
Tabla 37. Seguridad y cumplimiento normativo	67
Tabla 38. Gestión tecnológica e información	67
Tabla 39. Desempeño financiero	68
Tabla 40. Matriz FODA	69
Tabla 41. Matriz EFI	73
Tabla 42. Matriz EFE	74
Tabla 43. Departamentalización	80
Tabla 44. Niveles de autoridad y responsabilidad	80
Tabla 59. Planificación y dirección estratégica	81
Tabla 60. Gestión del talento humano	81
Tabla 61. Gestión de rutas y operaciones de transporte	83
Tabla 62. Seguridad y cumplimiento normativo	83
Tabla 63. Gestión tecnológica e información	83
Tabla 64. Indicadores	85
Tabla 65. Perfil de competencias	86
Tabla 45. Cargo Asamblea General	88
Tabla 46. Cargo: Consejo de Administración	89
Tabla 47. Cargo: Presidente	90
Tabla 48. Cargo: Vicepresidente	91
Tabla 49. Cargo: Secretario	92
Tabla 50. Cargo: Consejo de Vigilancia	93
Tabla 51. Cargo: Vocal del Consejo de Vigilancia	94
Tabla 52. Cargo: Gerente	95
Tabla 53. Cargo: Secretaria	96
Tabla 54. Cargo: Contador	97
Tabla 55. Cargo: Choferes	98
Tabla 56. Cargo: Controladores	99
Tabla 57. Cargo: Asesor legal	100

Tabla 58. Cargo: Comisiones especiales	101
Tabla 66. Plan de capacitación	102
Tabla 67. Evaluación de desempeño del área administrativa.....	103
Tabla 68. Evaluación de desempeño del área operativa.....	103
Tabla 69. Sistemas y herramientas	104
Tabla 70. Plan de implementación	104
Tabla 73. Cronograma y recursos- presupuesto y materiales.....	105
Tabla 74. Comunicación.....	106
Tabla 75. Acciones propuestas para facilitar el cambio	107
Tabla 76. Indicadores de desempeño.....	107
Tabla 77. Seguimiento del diseño organizacional planteado	108
Tabla 78. Presupuesto.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

N°	Contenido	Págs.
Figura 1.	Diagrama de Ishikawa.....	7
Figura 2.	Categorías fundamentales de la investigación.	14
Figura 3.	Elementos de la dirección	18
Figura 4.	Organización de la cooperativa.....	32
Figura 5.	Responsabilidades bien definidas	33
Figura 6.	Distribución de autoridad en la cooperativa.....	34
Figura 7.	Adecuada supervisión de rutas y horarios.....	35
Figura 8.	Información oportuna.....	36
Figura 9.	Existencia de mecanismos para expresar opiniones.....	37
Figura 10.	Comunicación clara y eficiente	38
Figura 11.	Espacios adecuados para reuniones	39
Figura 12.	Involucramiento en la toma de decisiones	40
Figura 13.	Alineación de las decisiones con las normativas	41
Figura 14.	Efectividad de las decisiones operativas	42
Figura 15.	Tarifas de pasajes acorde las normativas vigentes.....	43
Figura 16.	Satisfacción en las condiciones laborales	44
Figura 17.	Valoración de su trabajo	45

Figura 18. Suficiencia de la capacitación y desarrollo profesional	46
Figura 19. Disposición de herramientas para laborar	47
Figura 20. Funciones y responsabilidades	49
Figura 21. Existencia de un organigrama	50
Figura 22. Control de las actividades realizadas	51
Figura 23. Canales de comunicación	52
Figura 24. Información oportuna sobre horarios y rutas	53
Figura 25. Reuniones para discutir temas relevantes	54
Figura 26. Involucramiento en la toma decisiones	55
Figura 27. Existencia de un organigrama	56
Figura 28. Satisfacción con las condiciones laborales y estado de vehículos	57
Figura 29. Sentido de valoración en el trabajo	58
Figura 30. Organigrama estructural	79

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del proyecto

Diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Fecha de inicio: Octubre 2024

Fecha de finalización. Febrero 2025

Lugar de ejecución Cantón Latacunga, provincia Cotopaxi

Facultad que auspicia Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia Licenciatura en Administración de Empresas

Proyecto de investigación vinculado La investigación del presente proyecto aporta al macro proyecto de la carrera de Administración de Empresas. Estudio del impacto del sector comercial micro empresarial en la economía del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

Equipo de trabajo **El equipo de trabajo se describió a continuación:**
MBA. Cabrera Toscano Eduardo Fabricio, (Ver currículum anexo 1)

Investigadoras

Toapanta Chusin Yuri Jeniffer (Ver currículum anexo 2)

Tulmo Shulca Jennifer Mishel (Ver currículum anexo 3)

Área de conocimiento 041. Educación comercial y administración (UNESCO, 2014).

Línea de investigación Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones y sociedad

Sub líneas de investigación Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad el uso del servicio de transporte de pasajeros interprovincial es muy importante, teniendo en cuenta este antecedente la presente investigación tuvo como objetivo general desarrollar un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, con el firme propósito de mejorar la estructura y eficiencia de esta importante empresa de transporte, la propuesta nació como una alternativa ante la problemática de una deficiente estructura organizacional.

La investigación tuvo un enfoque cualitativo porque se centró en la descripción detallada de la situación organizativa actual de la empresa en búsqueda de mejoras. Es muy importante tener en cuenta que para la recopilación de información de la presente investigación se procedió a la investigación bibliográfica para ello fue indispensable acudir a fuentes como libros, revistas y artículos científicos, también la investigación descriptiva que ayudó a describir paso a paso el procedimiento de la investigación, entre ellos se procedió de la misma forma a la utilización de los métodos tanto deductivo y analítico, la técnica de encuesta y de instrumento el cuestionario.

Al contar con un diseño organizacional adecuado la cooperativa dispone de estrategias que faciliten dar una respuesta rápida a los inconvenientes que se presenten. Para ello se realizó un análisis exhaustivo interno y externo de la cooperativa de transporte de pasajeros interprovincial Cotopaxi, empleando encuestas, este análisis permitió identificar las capacidades internas del entorno, así como las debilidades y amenazas, proporcionando una visión clara de la situación actual, destacando las áreas clave que requieren atención y las acciones de mejora.

Con base en los problemas identificados se planteó un diseño organizacional adecuado en búsqueda de optimizar la eficiencia administrativa y operativa de la cooperativa, el cual incluyó la definición clara de los roles y responsabilidades, sugerencias de nuevos procesos de comunicación internas y la mejora de la gestión del talento humano, fomentando una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la satisfacción del cliente. Con el desarrollo de la propuesta se buscó beneficiar a los directivos, socios y clientes de la Cooperativa de Transporte Cotopaxi.

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación actual sobre el diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi fue crucial por la inminente necesidad de mejoramiento operativo y administrativo con la finalidad de ofrecer un claro panorama que radicó en la satisfacción de los usuarios. El objetivo principal del proyecto de investigación fue desarrollar un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, tomando en cuenta la adaptación de manera eficiente a las demandas de los usuarios mediante una estructura organizacional.

La investigación fue importante por su aporte al campo del diseño organizacional de la cooperativa y del sector del transporte a través de un enfoque basado en el diagnóstico situacional y aportes teóricos de organización y gestión, ofreciendo un modelo práctico y teórico que puede ser adaptado y replicado a otras cooperativas de transporte. Teniendo en cuenta que la cooperativa se encuentra expuesta a los diferentes cambios que se presentan en el día a día, lo que se procuró fue demostrar que mediante la aplicación de un diseño organizacional en cualquier entidad sin importar la actividad que desarrollen, se logró un mayor desempeño en las funciones tanto en la parte interna como en la parte externa.

El presente proyecto de investigación fue factible, porque existió la colaboración directa de todos los socios de la cooperativa de transporte de pasajeros interprovincial Cotopaxi, quienes fueron los encargados de brindar toda la información necesaria y verídica para proceder a establecer un diseño organizacional en la misma, el diseño organizacional fue fundamental pues ayuda a fortalecer y optimizar el funcionamiento interno, externo, fomenta la innovación, mejora la eficiencia, contribuye el desarrollo de la cooperativa y se adapta al entorno competitivo. Teniendo en cuenta que, con una adecuada estructura, la cooperativa estará preparada para enfrentar los diferentes desafíos que se presenten y alcanzar sus metas.

El diseño organizacional propuesto presenta costos manejables en comparación con los beneficios a largo plazo que se plantea obtener, tales como la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la reducción de los costos operativos, donde los beneficiarios son los integrantes de la Cooperativa de Transportes Interprovincial Cotopaxi, adicionalmente la comunidad en general que se verá beneficiada por la mejora en la seguridad y confiabilidad del transporte.

4. BENEFICIARIOS

4.1. Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos hacen énfasis a aquellas personas que participan de manera directa en el proyecto, en este caso, los beneficiarios directos fueron los socios de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi.

4.2. Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos son todos aquellos que se benefician de manera indirecta del presente proyecto de investigación; es decir, los beneficiarios indirectos de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi son: el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, el Servicio de Rentas Internas (SRI) puesto que cancelan los impuestos de la cooperativa, el Cuerpo de Bomberos pues ellos son los encargados de cobrar las patentes del local.

Tabla 1. Beneficiarios del proyecto

Directos		Indirectos	
Socios	46	Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga	1
Empleados	4		
Usuarios promedio	10.000	Servicio de Rentas Internas (SRI)	1
		Cuerpo de Bomberos	1

Elaborado por: Las autoras

5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Según Olaya (2021), “en los últimos años se han producido cambios en el transporte que han sido impulsados por aspectos sociales, económicos y tecnológicos logrando una transformación de los paradigmas de movilidad de pasajeros centrándose en la eficiencia empresarial” (p.38).

Acorde a Lynn y Bedoya (2021) aunque, algunas entidades operan en un panorama gris:

Como es el caso de la transportación pública en Colombia y por ello las aplicaciones Uber y Lyft han logrado captar un mayor segmento de usuarios, es por ello que a través del documento denominado CONPES 3167 se busca fortalecer la implantación de sistemas de transportes de pasajeros que respondan a las necesidades de movilidad de la población bajo criterio eficientes en aspectos económicos y ambientales. (p.1)

De acuerdo a Valencia (2021) en Perú:

La Asociación de Propietarios Ómnibus Interprovinciales del Perú enfatiza que se registran más de 500 empresas y aproximadamente 6500 buses a nivel nacional los cuales han venido enfrentando varios factores adversos que han afectado los márgenes de utilidad, ventas competitivas, esto en gran parte se presentaron por falencias en la parte administrativa. (p.1)

Según Mera (2021) en Ecuador las actividades de transporte terrestre de pasajeros representan:

La mayor participación en el desarrollo del país, pero durante mucho tiempo el transporte terrestre de pasajeros no fue considerado un sector estratégico de la economía nacional, y varias organizaciones a pesar de ello, esto no ha sido tomado en cuenta. (p.38)

Acorde a Arias y Génesis (2021) “en el país existen 174 entidades que se dedican al transporte terrestre público interprovincial de pasajeros, la misma que se encuentra distribuida en 138 como Cooperativas de Transporte y 36 como Compañías de Transporte” (p.31). En este contexto Chapman y Cinthya (2021):

Las actividades de transporte terrestre de pasajeros en las que intervienen son sus funciones y responsabilidades que aún se encuentran mal definidas. El transporte es el único motor de las 4.444 actividades productivas del sector privado del país. Los

ciudadanos necesitan mucho de este transporte debido a que tienen que mudarse al trabajo, turismo, estudio y otros motivos ajenos a ello. (p.42)

Soto (2019) indica que los organismos reguladores y rectores del sector de transporte:

Buscan garantizar que los servicios de transporte terrestre de pasajeros estén orientados a la satisfacción del cliente y no al beneficio económico propio, para ello las distintas empresas que se dedican a esta actividad deben esforzarse en la mejora y la innovación, de lo contrario. (p.63)

Rugel y Guerra (2019) manifiestan que en la ciudad de Guayaquil:

El sistema de transporte urbano está conformado por 63 cooperativas que encuentran legalmente constituidas en los registros de la ATM, evidenciando problemas de congestión vehicular, accidentes de tránsito y contaminación ambiental y encuentran regulados por la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, se tiene en cuenta varios aspectos que están relacionados con la suspensión que no fueron tenidos en cuenta en el marco legal anterior, puesto que no cuentan con los requisitos apropiados de seguridad vial estatal y pública en general. En cambio, el transporte terrestre de pasajeros cuenta con varias vías en deficiente estado que conectan a todos los estados o provincias como: Oriente, Costa y Sierra, la presencia de estas vías facilita la comunicación y la expansión del comercio en todo el país. (p.51)

De acuerdo a Arias y Génesis (2021) en la provincia de Cotopaxi:

Operan 89 cooperativas de transporte terrestre de pasajeros de acuerdo al levantamiento georreferenciado en las organizaciones Economía Popular y Solidaria, las cuales presentan diversos factores que están configurados en el panorama general del transporte terrestre de pasajeros de la región o provincia; es decir, los socios o propietarios no utilizan de manera adecuada los medios tecnológicos corriendo riesgo de algún accidente, otro factor que afecta un excelente servicio es el alcohol, llevando consigo el peligro de fuertes accidentes de tránsito y por ende corren riesgo de leves sanciones que son establecidas por la Ley de Economía Popular y Solidaria. Hoy en día hay que tener en cuenta que la capacidad de satisfacer los deseos, necesidades y preferencias a los ciudadanos, determina la competitividad de cada socio. (p.19)

Según Arias y Génesis (2021) en la ciudad de Latacunga:

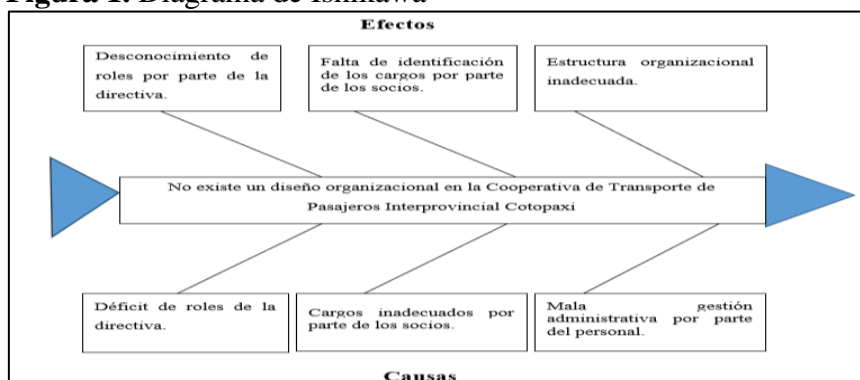
El transporte de pasajeros constituye una necesidad primordial para movilizarse de un lugar a otro dentro y fuera del cantón, por lo tanto la necesidad de contar con cooperativas de buses que garanticen rapidez y seguridad al momento de viajar es un asunto que requiere atención, sin embargo en el aspecto organizacional se pudo evidenciar varios problema como el incumplimiento con las rutas de paradas, malas condiciones de las unidades, velocidad excesiva y en la parte administrativa no se dispone con una adecuada distribución de las funciones y cargos; en este cantón existen 24 cooperativas terrestres de transporte. (p.31)

Según información de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2024) la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi:

Cuya matriz se encuentra ubicada en el cantón Latacunga, Av. Eloy Alfaro 7836 Gral. Julio Andrade (San Felipe) que fue fundada el 23 de junio de 1950 por los socios él Sr. Zurita Celio Raúl, Sr. Vera Luis Humberto y el Sr. Viteri Guillermo, es una cooperativa con muchos años de trayectoria, donde los directivos conscientes que la actividad que desempeñan, saben que los errores pueden poner en riesgo su participación. (p.1)

Sin embargo, sus socios vienen enfrentado varios problemas como la inseguridad que existe en la actualidad en todo el país, por varios grupos o bandos delictivos, además del peligro latente de accidentes de tránsito y caos vehicular debido al incremento de vehículos en las carreteras. Según la visión del gerente otra de las problemáticas que de manera directa a la cooperativa es no contar con un adecuado diseño organizacional, el cual no le permite a la cooperativa establecer una estructura y relacionarse de manera interna; es decir, no será factible la operacionalización eficiente entre todos los socios.

Figura 1. Diagrama de Ishikawa



Elaborado por: Las autoras

Causas:

Entre las principales causas del problema en la Cooperativa de Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi que no se efectúan capacitaciones continuas que permitan contar con una estructura organizacional que garantice una correcta ejecución y seguimiento de la parte operativa y ofrecer un servicio óptimo a los usuarios que viajan continuamente en las diversas rutas a nivel cantonal o regional. Otra causa persistente es una deficiente estructura organizacional, careciendo de políticas y procedimientos claros y no contar con un manual donde se especifique los roles y responsabilidad de cada puesto que permita garantizar una correcta ejecución y seguimiento de las actividades ejecutadas en la cooperativa.

Además de una deficiente gestión de liderazgo que impide contar con un diseño organizacional adecuado que contemplen un proceso de planificación, dirección, organización y control de manera adecuada.

Efectos

Al no controlar de manera inmediata la problemática organizacional existente se desencadenan efectos como procesos desorganizados en las diversas rutas y paradas que puede llevar errores y retrasos en el servicio.

Se producen situaciones de duplicidad, caos y desmotivación laboral por no contar con una estructura organizacional y funcional formalmente documentada, que pudiese ser socializada con todos quienes forman parte de la Cooperativa de Transporte.

Ofrecer una mala calidad de servicio a través de las unidades en mal estado o impuntualidad incomoda a los pasajeros y en muchos casos se pueden suscitar accidentes graves que conlleve problemas legales e incumplimiento de las normativas del sector del transporte de pasajeros, efectos que hacen que la cooperativa pierda competitividad y el deterioro de la imagen y reputación ante sus usuarios.

Analizando los alcances de los efectos de la problemática antes mencionada se subraya la importancia de proponer un diseño organizacional óptimo para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi del cantón Latacunga.

5.1. Delimitación del objeto de estudio

Área: Administrativa

Aspecto: Diseño organizacional

Espacial: Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi del cantón Latacunga.

Temporal: Octubre 2024- Febrero 2025

5.2. Formulación del problema

¿Es adecuado el diseño organizacional de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi del cantón Latacunga provincia de Cotopaxi?

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo general

Desarrollar un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

6.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi mediante un diagnóstico interno y externo.
- Identificar los principales problemas organizacionales que requieren mejora en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi.
- Proponer un diseño organizacional que mejore la eficiencia administrativa y operativa de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.

Tabla 2. Actividades y sistema de tareas

Objetivos específicos	Actividades	Resultado de la actividad	Descripción de la actividad (técnica o instrumento)
Analizar la situación actual de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi mediante un diagnóstico interno y externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del instrumento. • Aplicación del instrumento. • Ponderación y análisis de los resultados. 	Conocimiento de la situación interna y externa de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi	Se desarrolló una entrevista al directivo de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.
Identificar los principales problemas organizacionales que requieren mejora en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de cuestionarios para la entrevista y encuestas. • Aplicación de los cuestionarios. • Interpretación de los resultados obtenidos. 	Información sobre las actividades organizacionales que requieren mejoras.	Se efectuó encuestas a los socios y personal operativos de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.
Proponer un diseño organizacional que mejore la eficiencia administrativa y operativa de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información. • Revisión bibliográfica. 	Mejoramiento de la eficiencia organizacional de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi	Se realizó el diseño organizacional adecuado para la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las autoras

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Antecedentes de investigación

Para dar sustento bibliográfico se procedió a consultar los siguientes antecedentes investigativos relacionada a la temática de la presente investigación:

Proyecto 1. Diseño de un modelo de cultura organizacional de la Compañía de Transportes Ecuataxi S.A de la ciudad de Quito, año 2021.

La investigación desarrollada por Mera (2021):

Tuvo como objetivo primordial diseñar un modelo de cultura organizacional para Compañía de Transporte Ecuataxi S.A. de la ciudad de Quito, año 2021, donde se identificó un bajo nivel de adaptación a los cambios en la tecnología y las relaciones humanas que afecta el clima laboral. El estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo y cualitativo y se recurrió a los tipos de investigación descriptiva para mostrar con precisión las dimensiones desde una perspectiva cercana a la compañía, se consideró la técnica de la entrevista dirigida a los directivos y encuestas estructuradas para los socios dentro del centro comercial, adicionalmente se empleó la observación directa para evaluar el comportamiento e interacción de los socios. La población en estudio estuvo conformada por 1255 socios. La recolección de los datos fue de manera automática a través de la herramienta Excel, dando un puntaje acorde a los cuatro tipos de cultura, el análisis PEST, permitió detectar amenazas como el incremento de los precios de los repuestos y mantenimiento, los altos costos de los sistemas de seguridad para evitar accidentes. Ante las debilidades detectadas se sugirió medidas para mejorar la comunicación interna utilizando nuevas herramientas tecnológicas, diseño de los organigramas para el fortalecimiento de la estructura organizacional, la divulgación y promoción de la filosofía empresarial que estuvo conformado por la misión, visión, objetivos, valores y políticas y la presentación del modelo de la cultura organizacional y planes de acción basada en las sub dimensiones del OCAI como la convivencia, orientación a los socios, comunicación interna, alianza entre los socios, empoderamiento, competitividad, innovación. (p. 8)

Proyecto 2. Organización estructural y funcional para la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en buses y busetas Río San Pablo del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2021.

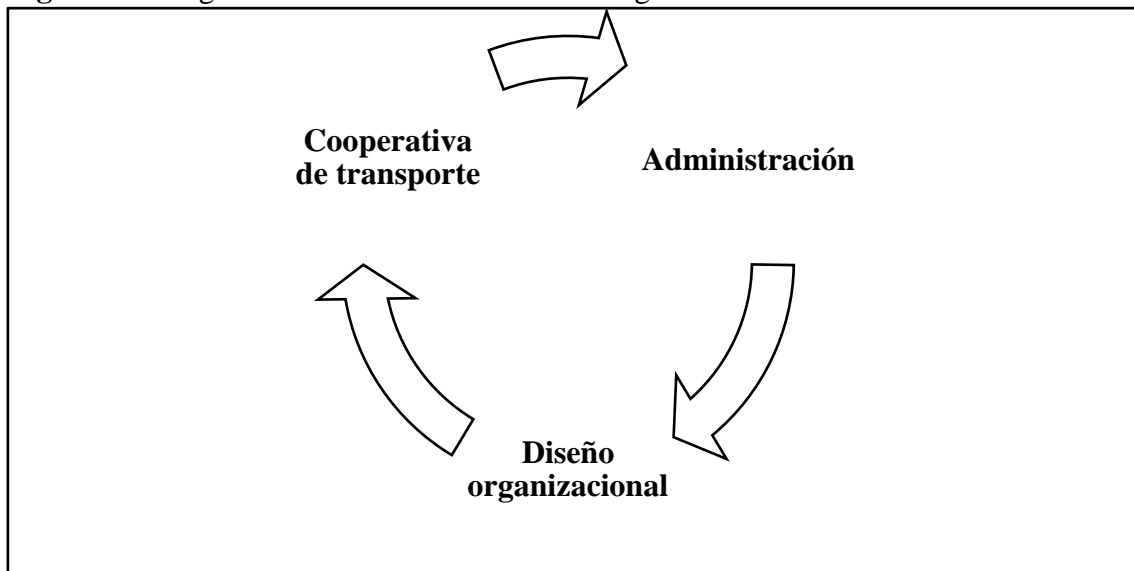
La investigación efectuada por Chapman y Cinthya (2021):

Tuvo por objetivo establecer un modelo organizacional y funcional para la Cooperativa de Transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo del cantón La Maná para mejorar su desempeño organizacional el cual surgió ante la problemática de la carencia de una estructura organizativa adecuada que permita asignar la asignación adecuada de los cargos, funciones y responsabilidades que la empresa este en un punto muerto en el desarrollo de su organización. En primera instancia los autores determinaron la situación actual del estado organizacional y estructural de la cooperativa que permitió tener una mejor comprensión del entorno operativo y las posibles mejoras para lograr el éxito institucional. Con los datos obtenidos a través de las técnicas de las encuestas y la entrevista donde reflejó debilidades en la capacidad de endeudamiento, carencia de un sistema informático, inexistencia de un organigrama estructural, procedieron al diseño de una propuesta organizacional ajustada a las necesidades de la empresa el cual consistió en un manual de organización y funciones, donde se especificó los aspectos organizacionales generales de la cooperativa, un organigrama estructura y funcional y la descripción de la estructura organizativa de manera ordenada y secuencial por cual los autores concluyeron que la propuesta contribuye a transformar de manera significativa la operatividad de la cooperativa, aportando al desarrollo del sector del transporte a través de la aplicación de principios modernos de gestión y diseño organizacional. (p.16)

8.2. Marco teórico

Las categorías fundamentales que orientaron el desarrollo del marco teórico se describen en la siguiente figura:

Figura 2. Categorías fundamentales de la investigación.



Elaborado por: Las autoras

8.2.1. Administración

La administración de acuerdo a Arguello et al. (2020) :

Proviene del latín administrare, según el ámbito organizativo es un conjunto de principios y técnicas, que permiten prever, dirigir, disponer y controlar una serie de recursos en pos de alcanzar determinados objetivos, está sumamente relacionado con la habilidad de conducir a las personas en el contexto de una empresa o establecimiento (p.6)

Según lo manifestado por Briones et al. (2019) “también se puede decir que la administración es una de las ciencias sociales que está centrada en la organización humana, técnica y en todos los procedimientos que se encuentran disponibles, siempre y cuando tengan beneficio del mismo” (p.2).

En base a las definiciones se estableció que la administración es un proceso sistemático compuesto por las fases de: planificación, organización, dirección y control con el propósito de

alcanzar metas y objetivos específicos de manera eficiente a través de la toma de decisiones estratégicas y la coordinación de esfuerzos. Debe ser llevado en orden y secuencialmente de reglas que brindan la posibilidad de alcanzar la máxima eficiencia en las diversas formas de estructuración y manejo de organismos social, es decir la técnica de la coordinación de las cosas y personas que conforman una organización, constituye la dirección de un organismo social que consiste en la planificación, organización, dirección y control que son ejecutados para determinar y lograr los objetivos propuestos.

8.2.1.1. Importancia de la administración

La administración es fundamental en cualquier organización, según Muñoz et al. (2020) porque:

Permite que los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos sean administrados de manera óptima, evitando desperdicios y maximizando los resultados lo cual se traduce en una mayor eficacia en el logro de sus objetivos organizaciones, además del establecimiento de las metas mediante el proceso administrativo se puede establecer con claridad las metas y objetivos con un rumbo claro y una dirección estratégica que oriente las actividades y decisiones empresariales. (p.32)

Además, Pantoja y Salazar (2019) señalan que propicia “forma parte integral de las actividades del ser humano, en un entorno dinámico y cambiante, donde una adecuada administración facilita la capacidad de alcanzar objetivos, dando respuesta ante diversas circunstancias, tendencias al mercado, innovaciones tecnológicas y cambios” (p. 142).

A través de una buena administración los directivos deben fomentar un entorno de trabajo adecuado, lo cual incrementa la productividad, contribuyendo a la búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, eso es relevante para mantenerse competitivo en el mercado. Una buena coordinación y comunicación asegura la comunicación interna eficaz entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la organización lo cual es esencial para alinear sus esfuerzos y fomentar la colaboración.

8.2.1.2. Fases de la administración

Acorde a Rubio et al. (2019) “las fases de la administración son elementos esenciales que aseguran que las empresas funciones de manera eficiente” (p.413). Muy a menudo son categorizados en:

- **Planificación**

La planificación conocida también como planeación, según Rubio et al. (2019) consiste en:

En distintas etapas que fomentan el dinamismo, flexibilidad y continuidad, entre estas el establecimiento de las metas y objetivos y los respectivos medios para alcanzarlos, para este propósito es necesario evaluar el entorno interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, posteriormente establecer los objetivos para cumplir en un tiempo determinado y finalmente formular los planes de acción y la previsión de los recursos necesarios. (p. 415)

Según Muños et al. (2020) la planificación es el proceso a través del cual “se establecen metas y objetivos con sus respectivos medios para su consecución, siendo necesario el análisis de la situación, la definición de objetivos, desarrollo de estrategias, planes de acción y previsión de recursos” (p.33).

Constituye aquella etapa en la cual se debe responder al qué, cómo, cuándo, cuánto y para qué, como resultado se obtiene un plan que sirve de guía para la coordinación e implementación de las actividades dentro de una entidad, es decir que se trata del camino a seguir para alcanzar los objetivos organizacionales dentro un plazo determinado.

- **Organización**

De acuerdo a Muños et al. (2020) la organización:

Se define como un compendio de reglas, cargos y conductas que todos los miembros de un establecimiento deben acatar, es decir que contempla roles y responsabilidades, clarificando las funciones y responsabilidades de cada integrante de la organización, para ello es necesario la creación de una estructura organizativa, el diseño de procesos documentados, los estándares de operación y la asignación de recursos asegurando que se utilicen adecuadamente para las tareas planeadas. (p.33)

Según los autores Arguello et al. (2020) la organización como parte del proceso de administración:

Provee la estructura adecuada, consiste en revisar los recursos materiales y humanos que se encuentran disponibles dentro de una entidad y ayuda a detectar lo que hace falta,

de esta manera, poder organizar de manera correcta la estructura en departamentos u áreas especializadas para crear una estructura que permita a la organización un funcionamiento de manera coherente y alineada con sus objetivos estratégicos, optimizando el uso de los recursos y facilitando la coordinación de los diferentes componentes de la entidad. (p.24)

En base a las definiciones expuestas se determinó que el propósito principal de esta fase es la asignación de objetivos específicos a cada actividad de una empresa, lo cual elimina la duplicación de esfuerzos para cada tarea, es decir el proceso administrativo es la etapa en la que se estructuran y coordinan sus recursos para alcanzar sus objetivos de manera eficiente es importante para crear una estructura que facilite a la organización el cumplimiento de objetivos.

- **Dirección**

Acorde al autor Arguello et al. (2020) la etapa de dirección:

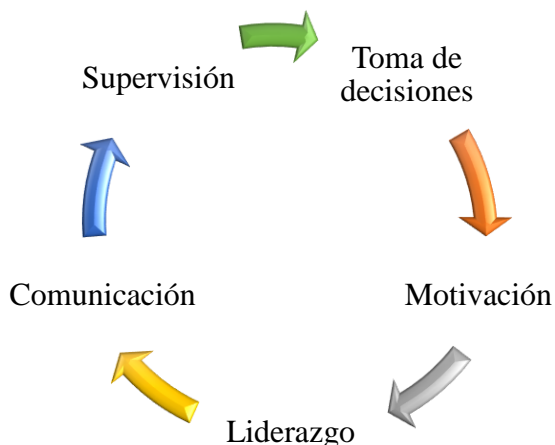
Comprende la ejecución, coordinación y organización de la empresa, en esta fase se ocupa de ejecución los lineamientos proyectados en fase previas con el propósito de obtener la estructura organizativa con el mejor desempeño posible, por medio de la autoridad del administrador ejercida en base a las decisiones. (p.33)

En concordancia con Briones et al. (2019) la dirección:

Es aquel elemento de la administración que consiste en ejercer autoridad con fines de lograr los objetivos propuestos, ejercida a base de decisiones tomadas directa o indirectamente por medio de la delegación, cuidando que las acciones previstas sean cumplidas oportunamente contemplando el liderazgo y motivación. Esta función requiere que el personal a su cargo tenga una visión integral de todos los recursos necesarios y disponibles, las inversiones y los gastos, entre otros. (p.33)

Según Arguello et al. (2020) básicamente el concepto de dirección en las empresas tiene por elementos:

Figura 3. *Elementos de la dirección*



Fuente: Arguello et al. (2020)

La opinión de los autores, permitió discernir que la dirección, como parte importante del proceso administrativo, se sitúa como un elemento a través del cual se ejecuta lo planificado, es decir que los líderes, directivos, propietarios influyen y motivan a todos los colaboradores para alcanzar un fin común para la organización.

- **Control**

Según lo descrito por Arguello et al. (2020) “esta función administrativa consiste en medir y evaluar los diferentes procesos y el desempeño de cada uno de los colaboradores y áreas, con el único objetivo de identificar los problemas y mejoras que existan dentro del mismo”. (p.62)

De acuerdo a lo expuesto por el autor Muñoz et al. (2020) el control se refiere a:

Aquella fase del proceso administrativo que consiste en la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el firme propósito de la detección y previsión de posibles desviaciones, mediante la supervisión del desempeño de una organización para cerciorarse que cumplan los objetivos propuestos en las etapas anteriores. (p.33)

Esta etapa administrativa básicamente se encuentra enfocada en el monitoreo y evaluación del desempeño organizacional, su desempeño permite asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos a través de parámetros para medir el rendimiento y comparar con los estándares establecidos e identificar posibles desviaciones.

8.2.1.3. Características de la administración

De acuerdo a Alianza Universidad Autónoma de México, (2024) las principales características de la administración, son las siguientes:

Universalidad: es el conocimiento de la administración y es aplicable a todo tipo de sector o campo, esto significa que una organización, independientemente de su naturaleza, es diversa. Es decir, se ostenta donde quiera siempre y cuando exista un organismo social.

Interdisciplinaria: se refiere a la necesidad de conocimientos de diferentes ciencias y áreas que son necesarios para adaptarse en un mercado dinámico.

Especificidad: a pesar de su amplia gama de aplicaciones, la administración es una de las ciencias sociales independientes, puesto que cuenta con propias herramientas.

Unidad temporal: son las diferentes fases de la administración en la cual se desarrollan y se ejecutan de forma dinámica y simultánea dentro de la organización.

Unidad jerárquica: consiste en el funcionamiento correcto de una administración, donde se requiere de una estructura o jerarquía organizativa, esto le permite establecer los diferentes procesos u obligaciones administrativas. (p.1)

8.2.2. Diseño organizacional

Bualva (2022) señala que el diseño organizacional es:

Básicamente un proceso en que las empresas buscan mejores resultados, puesto que ayuda a construir y adaptar la estructura de una organización con el fin de lograr los objetivos, este proceso está orientado hacia todos los objetivos de la empresa y son transformados en tareas o actividades, que de una u otra manera son utilizadas como base para definir el puesto de trabajo. (p.59)

De acuerdo con Lara y Ríos (2024) se refiere:

A la manera en que una empresa establece y delinea sus estructuras, procesos, roles y sistemas para alcanzar sus objetivos estratégicos y operacionales de forma efectiva. Es importante porque permite comprender cómo las organizaciones pueden ordenar sus recursos y capacidades de forma que promuevan la eficiencia, innovación y adaptación. Los directivos llegan a tener la responsabilidad de desarrollar una comprensión

sistemática y profunda de las habilidades y conceptos que se encuentran involucrados dentro del diseño de las organizaciones, cuando este sea llevado a cabo. (p.29).

Por lo tanto, el diseño organizacional se trata de una herramienta fundamental que se encuentra enmarcada dentro del proceso administrativo específicamente pertenece a la función o etapa de organización, es necesaria para implementar las diferentes estrategias empresariales, es considerado una actividad crítica que ayuda a formalizar la jerarquía, la comunicación, líneas de mando y orden del trabajo.

8.2.2.1. Dimensiones del diseño organizacional

De acuerdo a Bualva (2022) al ser el diseño organizacional un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para seleccionar la estructura organizacional adecuada para la estrategia y objetivos de la empresa, sus elementos son los siguientes:

Formalización: representa la cantidad de documentación escrita que posee la organización.

La especialización: es aquella que se encarga en dividir todas las actividades laborales por separado, siendo este el primer bloque que ayuda a la construcción del diseño organizacional, por lo tanto, se debe tener mucho cuidado al momento de definir cada una de las responsabilidades a los colaboradores.

Estandarización: corresponde a la extensión en la cual se distribuyen las actividades similares para facilitar su realización.

Jerarquía de autoridad: este elemento tiene que ver con la manera en que se realiza el trabajo dentro de una organización, es un derecho que se le entrega al personal con la finalidad de ejercer la toma de decisiones en el área que este encomendado y de esta forma no afecte a otros, estos cargos son entregados con legitimidad de la organización.

Alcance del control: esto hace referencia al número de colaboradores que el gerente pueda llevar a cargo o administrar, teniendo en cuenta la jerarquía organizacional, entre ellas sus líneas y posiciones.

Centralización: consiste en mirar el lugar donde toman la mayor parte de decisiones, permitiendo al colaborador realizar su trabajo de manera eficiente sin interrupciones, puesto que al interrumpir al colaborador puede efectuarse un caos en la actividad que se encuentra desempeñando. (p. 63).

8.2.2.2. Pasos para la elaboración de un diseño organizacional

Según Latam University (2023) los pasos para la elaboración de un diseño organizacional, son los siguientes:

Análisis de la situación actual: para proceder a realizar un diseño organizacional es importante realizar un análisis profundo de la organización u empresa, evaluando la estructura organizativa actual, identificando debilidades y fortalezas y por último entendiendo las oportunidades y desafíos que enfrenta la empresa.

Definición de objetivos: consiste en tener en cuenta cuáles son las metas y objetivos que se quieren llegar a tener con el diseño organizacional, puesto que nos permitirá orientar en todo el proceso y de la misma forma asegurar que todas y cada una de las decisiones que fueron tomadas se encuentren alineadas con los resultados que se espera obtener.

Diseño de la estructura organizativa: esta etapa ayuda a ver cómo se encuentran organizados los distintos equipos, funciones y departamentos dentro de la empresa, puesto que es importante el establecimiento de las líneas claras de responsabilidad y autoridad, también definir cuáles son las funciones y roles de cada uno de los miembros de la empresa.

Distribución de recursos y personas: es indispensable la asignación de personas y recursos de forma adecuada, pues esto implica definir el número de colaboradores que se necesitan en cada área de trabajo, dependiendo de sus capacidades y habilidades para el puesto que se requiere.

Implementación y seguimiento: en esta última etapa es importante que la implementación del diseño organizacional sea de manera gradual y el seguimiento sea constante, asegurando que la misma funcione de forma efectiva, es posible que existan ajustes al pasar el tiempo. (p.1)

En efecto, el diseño organizacional está conformado por cinco pasos: el análisis de la situación actual para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sigue la definición de objetivos que orientan el proceso, posteriormente se diseña la estructura organizativa con roles y responsabilidades claras, distribución de recursos y personas según las necesidades de cada área; e implementación y seguimiento para ajustar y asegurar su efectividad.

8.2.2.3. Organigrama estructural

Esta herramienta, según Ruiz. (2022):

Es la representación gráfica y simplificada de la estructura formal que adopta la empresa, por medio de líneas y cuadros se visualiza cómo se organiza el trabajo, a quién reporta y cómo fluye la comunicación al interior de la comunicación interna, facilita la comprensión del orden de la organización, asignación de responsabilidades y la coordinación entre áreas. (p.25).

Marulanda (2024) el organigrama “es un esquema abstracto y sistémico de las estructuras departamentales de una empresa que muestra la jerarquía, los niveles de autoridad, las relaciones entre los diferentes departamentos, áreas o cargos y la distribución de funciones dentro de la entidad” (p.14).

Desde una perspectiva de gestión estratégica, el organigrama actúa como un recurso clave para la toma de decisiones, ya que proporciona una visión integral de la estructura organizativa, lo que permite evaluar la coherencia entre la disposición jerárquica y los objetivos institucionales. Asimismo, es fundamental para la gestión del talento humano, ya que orienta procesos de selección, inducción, desarrollo profesional y evaluación del desempeño, al definir claramente los roles y las expectativas.

8.2.2.4. Manual de funciones

De acuerdo a Ruiz (2022) el manual de funciones es:

Es la versión formal que describe de manera detallada los objetivos, responsabilidades, tareas, deberes y atribuciones de cada puesto dentro de una organización. Es importante en toda empresa porque permite definir claramente el rol que desempeña cada empleado, especificando las actividades que debe realizar, los objetivos que debe cumplir y los resultados esperados en su área de trabajo. Además, establece los requisitos mínimos para ocupar un cargo determinado, como el perfil profesional, las competencias técnicas, las habilidades necesarias y la experiencia requerida, por lo tanto, debería estar disponible para todos en la empresa. (p.79)

Por su lado, Murcia (2021) señala que este manual:

Es un instrumento que describe de forma detallada las funciones, responsabilidades y compromisos de cada cargo de trabajo, facilitando la comprensión de la estructura organizativa y la cadena de mando. De esta forma, contribuye a mejorar la comunicación interna, evita la duplicación de tareas y promueve la coordinación eficiente entre departamentos. Al definir con claridad quién es responsable de qué, se fortalecen la responsabilidad individual y la rendición de cuentas dentro de la organización. (p.15)

Además, el manual de funciones es una herramienta fundamental para la gestión del talento humano, ya que sirve de base para procesos como la selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional. Al proporcionar una referencia clara sobre las funciones y expectativas de cada carga, contribuye a la toma de decisiones en materia de recursos humanos y facilita la adaptación a cambios organizacionales, como reestructuraciones o creación de nuevos puestos.

8.2.2.5. Importancia del diseño organizacional

Según Torres (2019) el diseño organizacional:

Es central porque permite aclarar los roles de los gerentes y los empleados que garantizan su funcionamiento, porque consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización, incide sobre la comunicación y comportamiento de los miembros de la empresa (p. 12)

Según García, (2023) “Una de las principales razones que originan el diseño organizacional es el establecimiento de un parámetro de referencia para dar solidez a la ejecución de actividades en la empresa, permitiendo una adecuada relación con clientes internos y externos” (p.6).

Por lo tanto, el diseño organizacional es fundamental para el crecimiento de las organizaciones, ya que establece una cultura organizacional sólida, porque ayuda a definir la estructura, roles, responsabilidades y los flujos de comunicación, es decir, que un buen diseño organizacional permite optimizar recursos, mejorar la toma de decisiones y fomentar un entorno de trabajo óptimo que favorece el cumplimiento de los objetivos propuestos.

8.2.3.6. Teoría del diseño organizacional

Las teorías del diseño organizacional que buscan dar explicación sobre su esencia y elementos, son:

- **Teoría de la burocracia**

Según Reyes (2020) la teoría de la burocracia:

Fue propuesta por Max Weber, para definir a la teoría burocrática es importante recapitular que se clasificó tres tipos de dominación social que legitimaban formas de autoridad o de poder, que las denominó la carismática, la tradicional y la racional legal. Según dicho autor la burocracia es la manifestación organizacional del espíritu racional y que es un medio sumamente eficiente para mantener el control. (p.23)

Por su parte Martínez (2020) en esta teoría:

Max Weber señala cualidades principales de las organizaciones burocráticas, las primeras indican los principios y bases que determinan la burocracia como estructura administrativa. Las últimas características se refieren al perfil que debe tener los empleados en una organización de tipo burocrático de acuerdo a las necesidades y los requerimientos de todo cargo administrativo. (p.148)

Esta teoría destaca la importancia de la especialización de los roles, la autoridad legal para garantizar la consistencia en el funcionamiento de la organización, en resumen, esta teoría ofrece un marco conceptual que permita comprender las estructuras burocráticas que influyen en el comportamiento y desempeño de una organización en el ámbito público y privado, reflejando una perspectiva racional y formalizada.

8.2. 3.5. Matriz FODA

De acuerdo a Oña y Vega (2020) la matriz FODA:

Es una de las herramientas más respetadas y prevalentes de análisis estratégico que permite la categorización de aspectos positivos y negativos, es empleada para evaluar los factores internos y externos de una organización o proyecto, entre los factores internos se incluyen las fortalezas y debilidades, mientras que los factores externos evalúan las oportunidades y amenazas, logrando identificar ventajas competitivas y hacer frente a los cambios del entorno que rodea a una empresa. (p.437)

Peñañiel et al. (2020) expresa que se trata de: (Peñañiel, Acurio, Manosalvas, & Elizabeth, 2020)

Es la comparación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; su propósito es desarrollar estrategias bien fundamentadas a través de la identificación de los factores externo e internos de una empresa con la finalidad de crear planes de acción que fortalezcan sus puntos fuertes, mitiguen sus debilidades, permitan aprovechar las oportunidades y se debiliten las amenazas (p.48).

El análisis de los conceptos anteriores permite establecer que el análisis FODA constituye un maco metodológico que permite evaluar el entorno interno y externo que rodea a una organización para ello es necesario categorizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lo cual proporciona una visión integral y responder de manera efectiva a los campos y desafíos de la empresa.

8.2.3. Cooperativas de transporte

Según Arias y Génesis (2021) una cooperativa de transporte: (Arias & Génesis, 2021)

Es un grupo de conductores o choferes, pilotos que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta que tienen por actividad económica prestar un buen servicio a todos los ciudadanos del país, mostrando su empatía y sobre todo la seguridad de poder viajar. (p.58)

Para Chapman y Chugchilan (2021):

Constituye una organización conformada por un conglomerado de personas asociadas naturales o jurídicas, de manera voluntaria con el propósito de satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes en el área del transporte, los miembros pueden ser propietarios de vehículos como camiones, buses o taxis y funcionan bajo principios como la gestión democrática, autonomía, educación y compromiso con la comunidad y la búsqueda de los asociados. (p.34)

Una cooperativa de transporte es un ente organizacional conformado por un grupo de personas asociadas que se rige por principios cooperativos donde cada integrante tiene voz y voto para la toma de decisiones importantes este tipo de asociación busca el bienestar de sus socios y la comunidad en general, promoviendo un negocio inclusivo y sostenible.

8.2.3.1. Funcionamiento de una cooperativa de transporte

Novatrans (2021) resalta que las cooperativas de transporte:

Su funcionamiento es muy parecido a la de una empresa de cualquier otro tipo, puesto que pueden contratar los servicios con terceros o de manera directa con el propietario o socio, así mismo la cooperativa de transporte tiene la función de llevar a todos los pasajeros que se encuentren viajando en cualquier unidad de transporte y llegar a su destino con bien. (p.1)

El papel de las empresas de transportes interprovinciales es crucial porque permite ofrecer una alternativa eficiente del uso de los vehículos privados, especialmente en zonas urbanas densamente pobladas lo cual contribuye a la descongestión vial y la emisión de gases contaminantes y consumo de combustibles fósiles contribuyendo a la protección del medio ambiente. Además, promueve la actividad económica y el crecimiento de las áreas atendidas.

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

a. ¿Cuál es la situación actual de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi?

En la actualidad la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi, presenta una estructura organizacional que no se encuentra formalizada a través de herramientas pertinentes como el organigrama estructural y el manual de funciones, que generan dificultad para adaptarse a los cambios del entorno, asimismo, la falta de flexibilidad en la toma de decisiones y comunicación ineficiente entre los diferentes niveles jerárquicos.

b. ¿Cuáles son los principales problemas organizacionales que requieren mejora en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi?

Entre los principales problemas identificados fueron la falta de sistemas de información modernos, procesos operativos poco eficientes y una estructura organizacional que puede no estar alineada con las necesidades actuales del negocio.

c. ¿De qué manera el diseño organizacional propuesto contribuye a mejorar la eficiencia administrativa y operativa de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi?

La propuesta de un diseño organizacional optimizado permite a la cooperativa mejorar significativamente su eficiencia administrativa y operativa, lo cual se traducirá en una serie de beneficios, tales como un organigrama y manual de funciones documentados que orientaran las actividades en la cooperativa.

10. METODOLOGÍA

10.1. Descripción del área de estudio/Grupo de estudio

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi se encuentra ubicada en la Av. Eloy Alfaro 7836 Gral. Julio Andrade (San Felipe) del cantón Latacunga. El cantón Latacunga pertenece a la provincia de Cotopaxi. El grupo de estudio estuvo conformado por los directivos, socios, choferes con edades diversas que van desde los 30 hasta 80 años de edad, también se consideró a las secretarías y controladores con edades que oscilan entre los 25 hasta los 45 años (Radio Cotopaxi, 2023).

10.2. Enfoque y tipo de investigación

10.2.1. Enfoque

10.2.1.1. Enfoque cuantitativo

Mar et al. (2020) manifiestan que “el enfoque cuantitativo se centra en el análisis de datos numéricos para predecir, comprobar, describir y explicar los distintos fenómenos para posteriormente probar y generar las distintas teorías” (p.27). Es importante señalar que en esta investigación el enfoque cuantitativo ayudó en la recolección de datos estadísticos mediante una encuesta que se aplicó a los socios y continuamente se procedió al respectivo análisis para responder las distintas preguntas de investigación, es decir, después de realizar la recolección de datos se procedió a la respectiva comprobación de las preguntas científicas, de esta forma se logrará identificar los diferentes patrones de comportamiento dentro de la población determinada.

10.2.2. Tipo de investigación

Los tipos de investigación que se utilizó para el proceso investigativo fueron los siguientes:

10.2.2.1. Investigación Bibliográfica

De acuerdo a Cruz, (2019) “la investigación bibliográfica es un documento de tipo secundario que ayuda a la recopilación de la información en general que permite profundizar los diferentes enfoques teóricos que son requeridos en una determinada investigación” (p.77).

Para el desarrollo de esta investigación se procedió a utilizar la investigación bibliográfica con la finalidad de obtener información teórica, tanto de artículos científicos, libros, tesis y páginas webs confiables; es decir, la misma sirvió para la elaboración de la fundamentación científica.

10.2.2. 2.Investigación Descriptiva

En concordancia con Mar et al. (2020):

La investigación descriptiva es aquella que busca describir, registrar, análisis e interpretación de cada uno de los diferentes componentes de la realidad mediante un análisis profundo, es decir, es su objetivo principal es caracterizar los fenómenos, comportamientos eventos y situaciones tal y como son, sin manipularlos. (p.24)

A través de la investigación descriptiva se procedió a estudiar las diversas causas que generaron la problemática inherente a los límites observados en la cooperativa de transporte, describiendo sus causas, efectos y los resultados obtenidos en la investigación de campo que permitió proponer un diseño organizacional para el mejoramiento de la cooperativa.

10.3. Métodos

10.4.1. Método deductivo

Mar et al. (2020) señalan que el método deductivo:

Es uno de los procesos lógicos en el cual se llega a una conclusión gracias a la puesta en práctica de un método que se encuentra basada en la concordancia de distintas premisas que de una u otra manera asumen generalmente para poder ser verdad. (p. 5)

El presente método se aplicó en el proyecto de investigación para el análisis de información que posee la cooperativa, también es importante este método puesto que nos ayuda a dar validez y credibilidad a las hipótesis o diferentes interrogantes que se plantearon dentro de la investigación que se ha venido generando en las administraciones anteriores y así poder sacar conclusiones para mejorar y tomar decisiones desde el punto de vista del investigador.

10.3.2. Método analítico

El método analítico para Mar et al. (2020) es uno de los procesos cognoscitivos:

Que ayudan en la descomposición de un objeto de estudio separando de manera directa cada una de las partes de todo para posterior a ello estudiarlas de manera individual, es decir, permite examinar cada uno de los elementos por separado, para luego analizar cómo interactúan entre sí y así poder comprender el funcionamiento general del problema de estudio. (p. 32)

Se aplicó el método analítico puesto que permite unificar cada parte del estudio realizado en uno solo, ayudando a acoplarse de forma directa en el presente proyecto de investigación, dando inicio en los beneficiarios y culminando en la aplicación de las encuestas, el cual ayudó en el análisis e interpretación de las tablas y gráficos, para continuar con la realización correspondiente en la discusión de los resultados obtenidos.

10.4. Técnicas de investigación

10.4.1. Entrevista

Según Sánchez y Murillo (2021) “la entrevista es una técnica que permite la recolección de datos en forma primaria de manera verbal, se caracteriza por ser cualitativa y consiste en un diálogo con la persona que proporciona la información previo consentimiento” (p. 157).

Para obtener información sobre la situación actual de la Cooperativa de Transportes Interprovincial Cotopaxi del cantón Latacunga se consideró necesario acudir a las oficinas de la cooperativa y aplicar una entrevista al gerente, esta información fue relevante para conocer de manera más cercana la realidad sobre los principales problemas organizacionales.

10.4.2. Encuesta

Por su parte Sánchez y Murillo (2021) señala que “es una técnica cuantitativa, resulta adecuado para estudiar cualquier característica que las personas que conforman la muestra estén dispuestas a proporcionar” (p. 157). Se utilizó la encuesta para obtener información de los socios de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi de esta manera se recopiló información actualizada sobre las áreas de mejora.

10.5. Instrumento

10.5.1. Cuestionario

Cuestionario de la entrevista:

Se diseñó un cuestionario de preguntas abiertas para el desarrollo de la entrevista al Gerente de la Cooperativa (ver anexo 4)

Cuestionario de la encuesta

Se elaboró un cuestionario dirigido a los socios, el cual complementó e hizo posible la aplicación de la técnica seleccionada, se empleó respuestas de selección múltiple, recopilando así los criterios de los socios (ver anexo 5).

10.7. Población

La población según Mar et al. (2020) “es aquel conjunto de individuos que poseen un atributo o característica que se pretende estudiar” (p. 43). En el presente estudio de investigación realizado en la Cooperativa de transporte de pasajeros interprovincial Cotopaxi del cantón Latacunga, la población de estudio estuvo constituida por el Gerente, 55 socios, 55 choferes, 55 controladores y 9 oficinistas que legalmente se encuentran registrados. No se desarrolló el cálculo de la muestra, en vista que se trata de una cantidad reducida, por lo tanto, se consideró a la totalidad de personas para la recolección de datos.

Tabla 3. *Población*

Detalle	Población
Gerente	1
Socios	55
Choferes	55
Controladores	55
Oficinistas	9
Total:	174

Elaborado por: Las autoras

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1. Situación actual y el diseño organizacional de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi

11.1. Encuestas dirigidas a los socios

Factor 1: Estructura organizacional

1. ¿Considera que la organización de la cooperativa favorece la prestación del servicio de transporte?

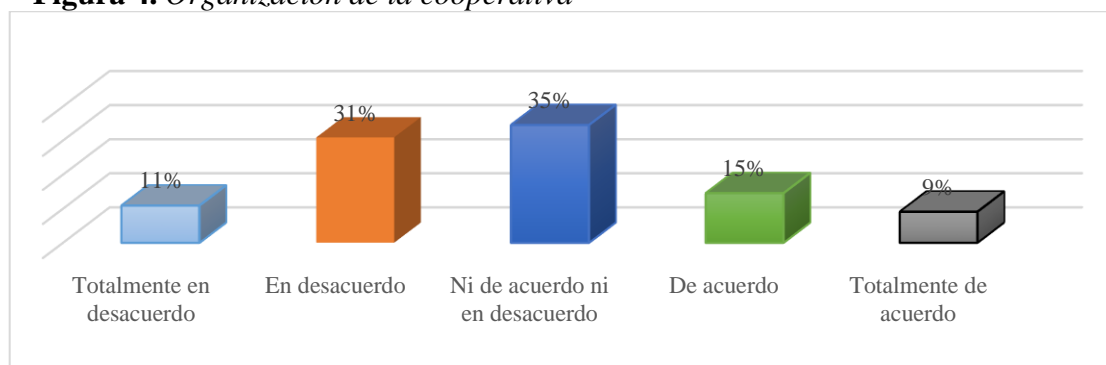
Tabla 4. Organización de la cooperativa

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	6	11%
En desacuerdo	17	31%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	35%
De acuerdo	8	15%
Totalmente de acuerdo	5	9%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 4. Organización de la cooperativa



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

El 35% de los socios respondieron estar ni en acuerdo ni desacuerdo, un 42% expresó estar en desacuerdo, en tanto que un 24% restante estuvo de acuerdo en que la organización de la cooperativa es adecuada y favorece la prestación de un buen servicio de transporte, un porcentaje mayoritario desconoce o no está de acuerdo, esto se debe quizá a la inexistencia de un organigrama o escasa socialización del mismo.

2. ¿Los cargos y las responsabilidades de cada miembro dentro de la cooperativa (conductores, personal administrativo, directivos) está claramente definidos?

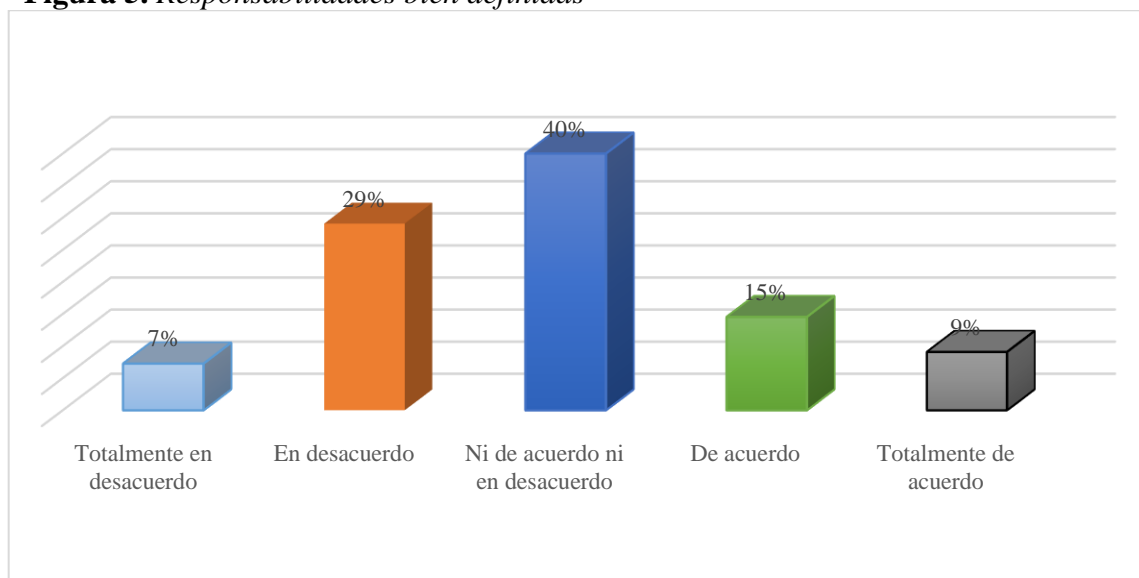
Tabla 5. *Responsabilidades bien definidas*

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	4	7%
En desacuerdo	16	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	40%
De acuerdo	8	15%
Totalmente de acuerdo	5	9%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 5. *Responsabilidades bien definidas*



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

La definición y responsabilidades de roles ayuda a establecer de manera clara las funciones y responsabilidades en una organización. Al respecto el 70% de los socios respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo que los cargos están claramente definidos al igual que el 29%. restante El 24% de socios estuvo de acuerdo. En la cooperativa se apreció que no hay una definición clara de los cargos y las responsabilidades de cada miembro dentro de la cooperativa (conductores, personal administrativo, directivos) situación que afecta la estructura organizacional de esta institución.

3. ¿En la cooperativa de transporte la distribución de autoridad facilita la toma de decisiones y la asignación de tareas?

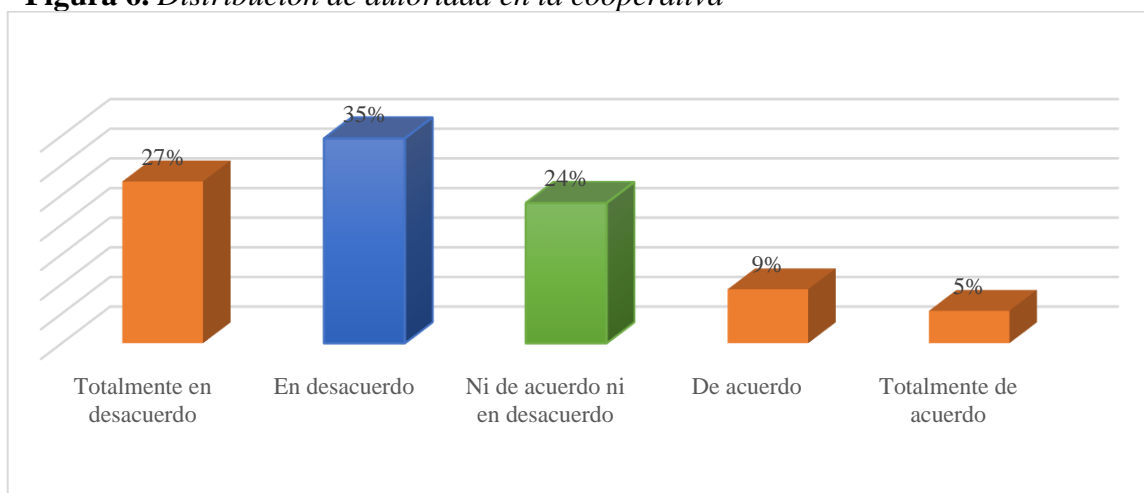
Tabla 6. *Distribución de autoridad en la cooperativa*

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	15	27%
En desacuerdo	19	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	24%
De acuerdo	5	9%
Totalmente de acuerdo	3	5%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 6. *Distribución de autoridad en la cooperativa*



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Al tener una buena distribución de autoridad se facilita la comunicación entre los diversos niveles departamentales, al indagar sobre esto el 62% estuvo en desacuerdo con la jerarquización en la toma de decisiones en la cooperativa, también se apreció un 24% que estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 14% restante estuvo de acuerdo. Los datos reflejaron que no hay una adecuada jerarquización de cargos en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi, aspecto que puede dificultar la estructura organizacional.

4. ¿La estructura organizacional actual permite una adecuada supervisión y control de las rutas y horarios asignados a los conductores?

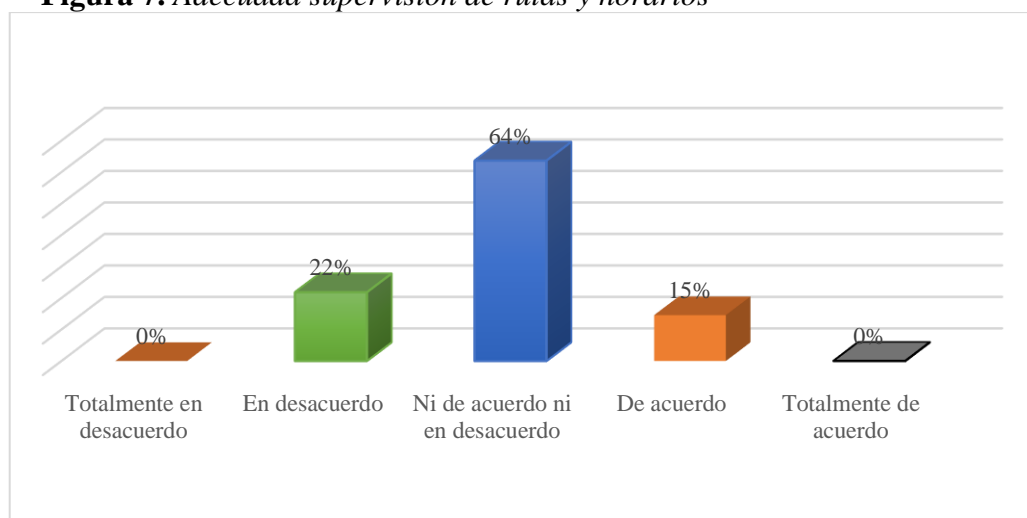
Tabla 7. *Adecuada supervisión de rutas y horarios*

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	12	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	64%
De acuerdo	8	15%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 7. *Adecuada supervisión de rutas y horarios*



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Al preguntar sobre una adecuada supervisión y control de las rutas y horarios asignados a los conductores actuales el 64% respondió mantenerse neutro, en tanto que el 22% estuvo en desacuerdo y el 15% sostuvo estar de acuerdo. Al analizar los resultados se apreció inconsistencias al respecto, por lo cual es necesario desarrollar estrategias enfocadas con este fin.

Factor 2: Comunicación interna

5. ¿Considera que la información importante sobre horarios, rutas y cambios llega a todos los miembros de la cooperativa de manera oportuna?

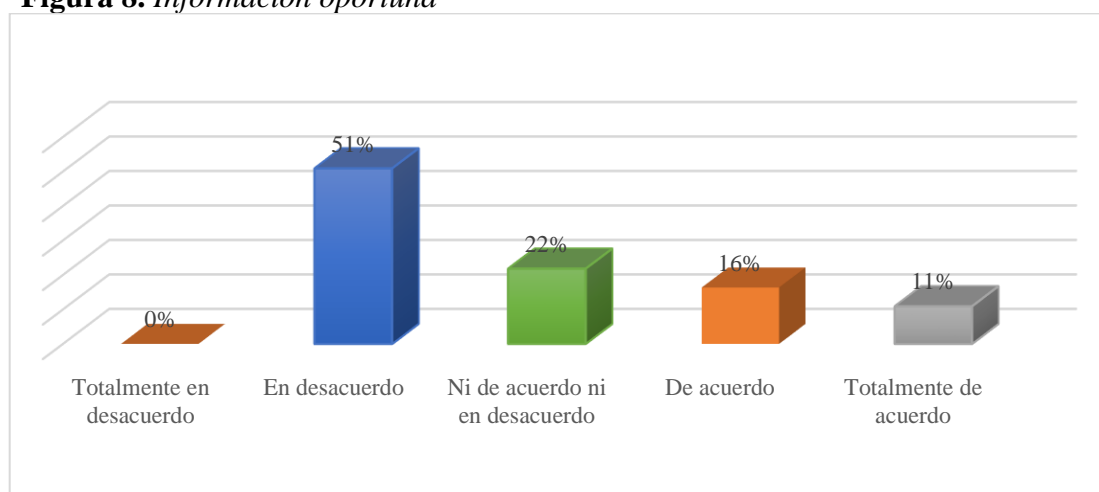
Tabla 8. Información oportuna

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	28	51%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	22%
De acuerdo	9	16%
Totalmente de acuerdo	6	11%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 8. Información oportuna



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Un alto porcentaje de socios (51%) opino que la información no llega de manera oportuna, siendo necesario investigar las causas de esta problemática, el 27% estuvo de acuerdo en que la información sobre los horarios, rutas y cambios llega de manera oportuna y un 22% restante se mantuvo en una postura de ni de acuerdo ni desacuerdo. La comunicación interna podría necesitar una optimización para asegurar que todos los miembros de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Cotopaxi.

6. ¿Existen mecanismos de comunicación para exponer sus opiniones y preocupaciones dentro de la cooperativa?

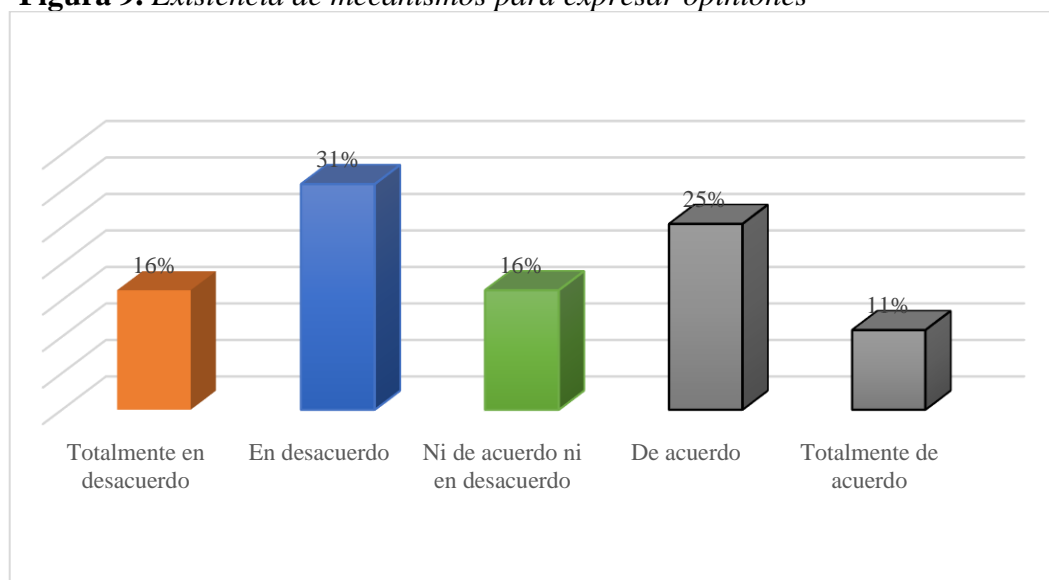
Tabla 9. Existencia de mecanismos para expresar opiniones

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	9	16%
En desacuerdo	17	31%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	16%
De acuerdo	14	25%
Totalmente de acuerdo	6	11%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 9. Existencia de mecanismos para expresar opiniones



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

El 31% y 16% de los socios consideró que no existen mecanismos adecuados de comunicación para expresar sus opiniones y preocupaciones, en tanto que el 36% estuvo de acuerdo con estos mecanismos. Los resultados obtenidos evidenciaron la existencia de deficiencias en términos de comunicación que permita exponer sus opiniones y preocupaciones dentro de la cooperativa.

7. ¿La comunicación entre los conductores, el personal administrativo y los directivos de la cooperativa es clara y eficiente?

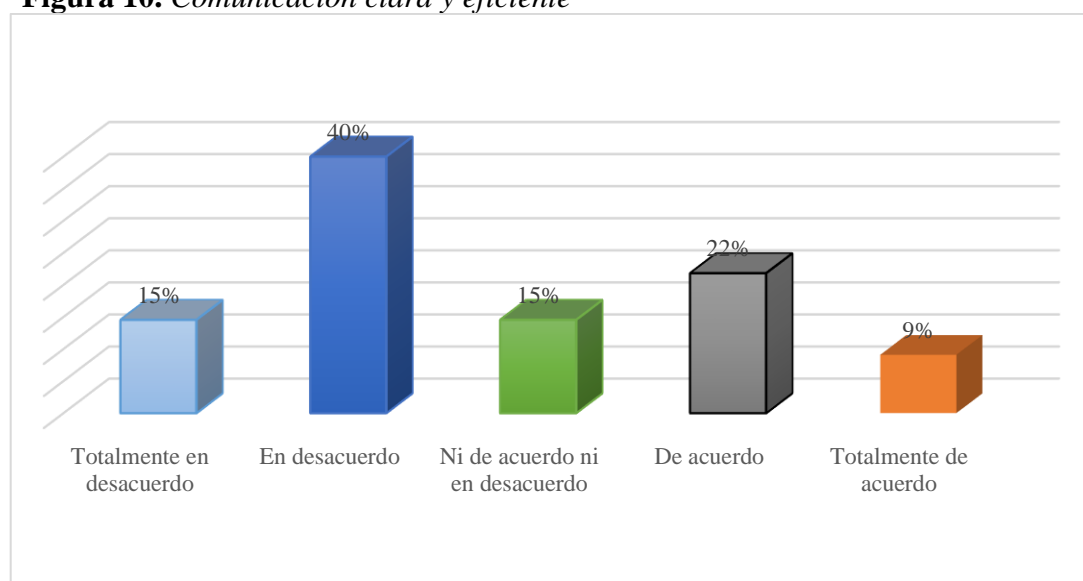
Tabla 10. *Comunicación clara y eficiente*

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	8	15%
En desacuerdo	22	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	15%
De acuerdo	12	22%
Totalmente de acuerdo	5	9%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 10. *Comunicación clara y eficiente*



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Al indagar sobre la claridad y eficiencia de la comunicación entre los conductores, el personal administrativo y los directivos un total del 55% se mantuvo en desacuerdo, el 31% manifestó estar de acuerdo y el 15% de socios respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, La mayoría de kilos encuestados que este tipo de comunicación no es eficiente ni clara, lo cual podría implicar la existencia de problemas en la forma de transmisión de la información hacia los socios.

8. ¿Existen reuniones o espacios regulares donde los empleados (conductores y personal administrativo) puedan discutir temas relacionados con el funcionamiento de la cooperativa?

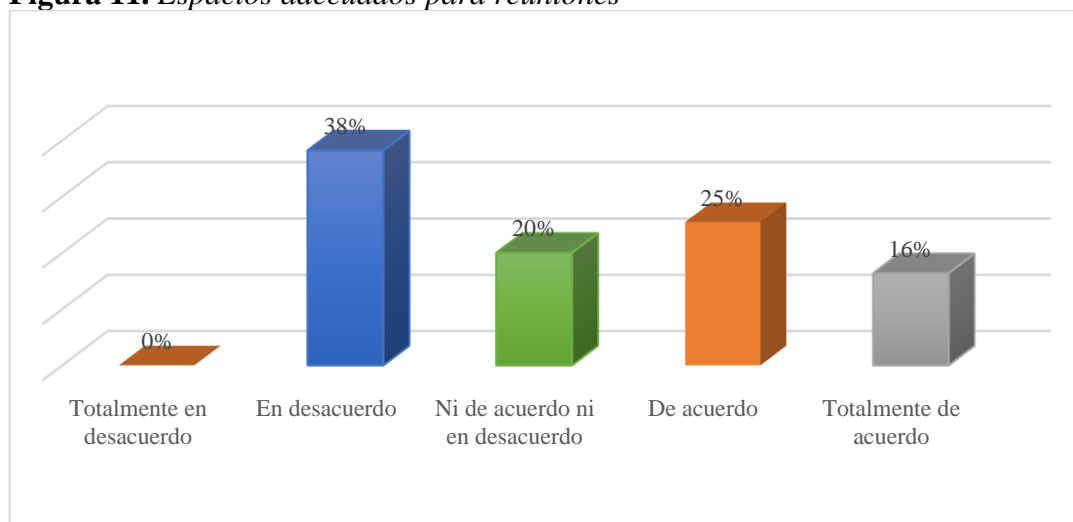
Tabla 11. *Espacios adecuados para reuniones*

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	21	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	20%
De acuerdo	14	25%
Totalmente de acuerdo	9	16%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 11. *Espacios adecuados para reuniones*



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Al interrogar sobre la existencia de reuniones el 38% de los socios estuvo en desacuerdo en tanto que el total combinado del 41% estuvo de acuerdo que si hay reuniones o espacios regulares donde los empleados (conductores y personal administrativo) puedan discutir temas relacionados con el funcionamiento de la cooperativa, también se pudo apreciar un porcentaje significativo sobre (20%) que se mantuvo en una respuesta ni de acuerdo ni desacuerdo. En definitiva, hay indicios de falencias en cuanto a las reuniones, siendo necesario tomar los correctivos necesarios.

Factor 3: Toma de decisiones

9. ¿Está involucrado/a en el proceso de toma de decisiones dentro de su área de trabajo (por ejemplo, rutas, horarios)?

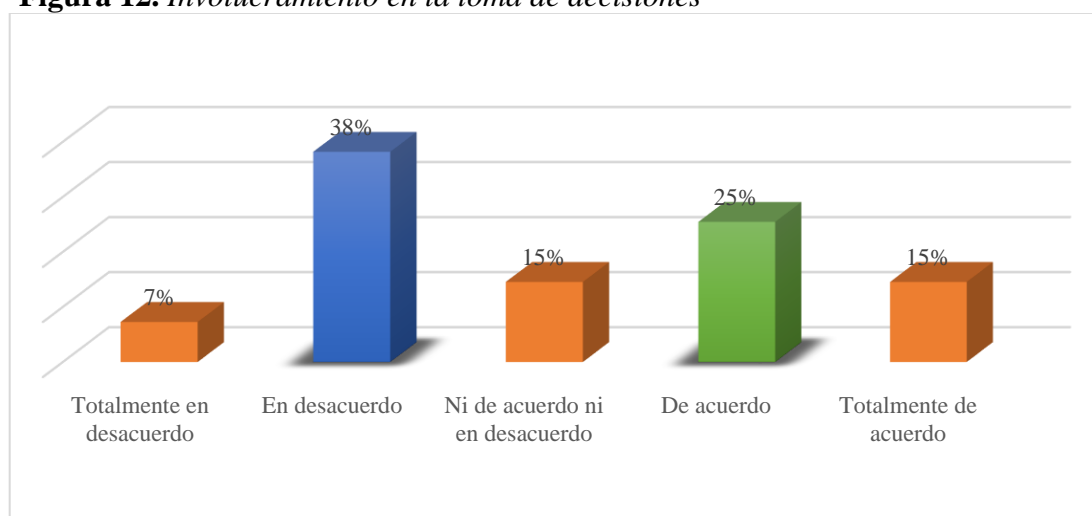
Tabla 12. *Involucramiento en la toma de decisiones*

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	4	7%
En desacuerdo	21	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	15%
De acuerdo	14	25%
Totalmente de acuerdo	8	15%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 12. *Involucramiento en la toma de decisiones*



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

La participación en la toma de decisiones permite diversas perspectivas y experiencias para fomentar la innovación y creatividad que puede llevar al éxito a una organización, al respecto el 45% estuvo en desacuerdo en estar involucrado/a en el proceso de toma de decisiones dentro de su área de trabajo (por ejemplo, rutas, horarios), en tanto que el 40% estuvo de acuerdo, es decir no hay una total participación de los socios en la toma de decisiones.

10. ¿Las decisiones que se toma en la cooperativa sobre horarios y rutas siempre están alineadas con las normativas de transporte correspondientes?

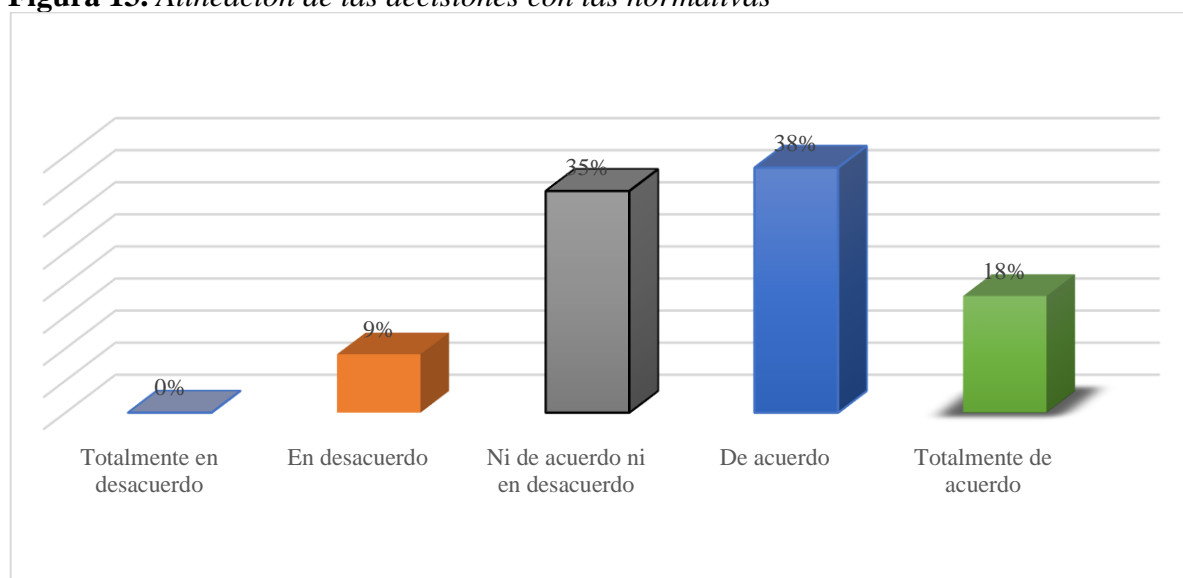
Tabla 13. *Alineación de las decisiones con las normativas*

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	35%
De acuerdo	21	38%
Totalmente de acuerdo	10	18%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 13. *Alineación de las decisiones con las normativas*



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Al preguntar sobre si las decisiones que se toma en la cooperativa sobre horarios y rutas siempre están alineadas con las normativas de transporte correspondientes el 56% de los socios estuvo de acuerdo, en tanto que el 35% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto es positivo porque las organizaciones que se apeguen a las normativas legales son fundamental para su éxito y supervivencia, evitando ser sancionado o multada por incumplimiento de la ley.

11. ¿Cree que las decisiones que afectan a la operación diaria, como la asignación de vehículos o cambios en las rutas, se toman rápidamente?

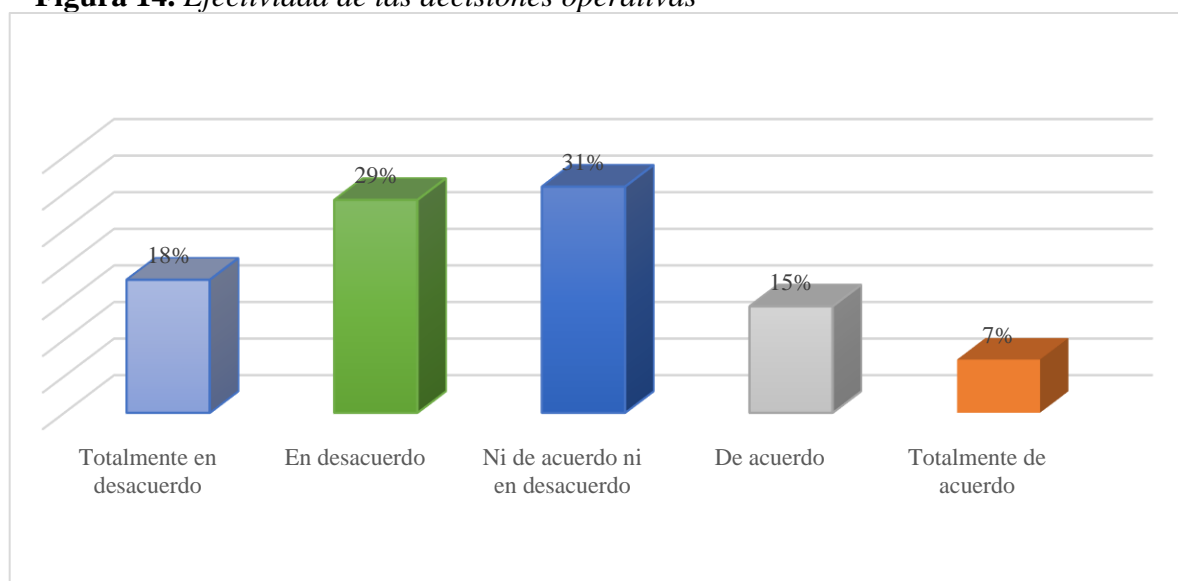
Tabla 14. *Efectividad de las decisiones operativas*

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	10	18%
En desacuerdo	16	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	31%
De acuerdo	8	15%
Totalmente de acuerdo	4	7%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 14. *Efectividad de las decisiones operativas*



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Al preguntar sobre la rapidez de la toma de decisiones el 51% están en desacuerdo al respecto, mientras que el 31% estuvo ni de acuerdo ni desacuerdo y el 22% restante expresó si está de acuerdo en que las decisiones que afectan a la operación diaria, como la asignación de vehículos o cambios en las rutas, se toman rápidamente. Los resultados ponen en relieve que hay problemas en la toma de decisiones y se debe tomar acciones correctivas.

12. ¿Las decisiones sobre las tarifas de pasaje son tomadas considerando las normativas gubernamentales vigentes sobre precios y regulaciones del sector transporte?

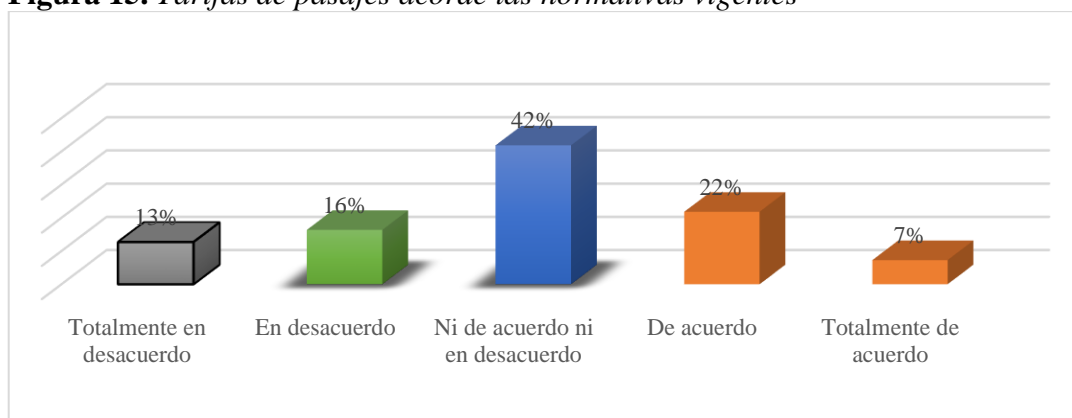
Tabla 15. Tarifas de pasajes acorde las normativas vigentes

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	7	13%
En desacuerdo	9	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	42%
De acuerdo	12	22%
Totalmente de acuerdo	4	7%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 15. Tarifas de pasajes acorde las normativas vigentes



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Al interrogar sobre las decisiones sobre las tarifas de pasaje son tomadas considerando las normativas gubernamentales vigentes sobre precios y regulaciones del sector transporte. El 47% expreso estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 29% estuvo de acuerdo y el 29% restante de los socios estuvo en de acuerdo al respecto. Los resultados denotaron hermetismo es decir existen inconsistencias en este tema, evidenciando deficiencias o debilidades para la estructura organizativa de la cooperativa.

Factor 4: Satisfacción laboral

13. ¿Está satisfecho con las condiciones laborales en la cooperativa, como horarios y estado de los vehículos?

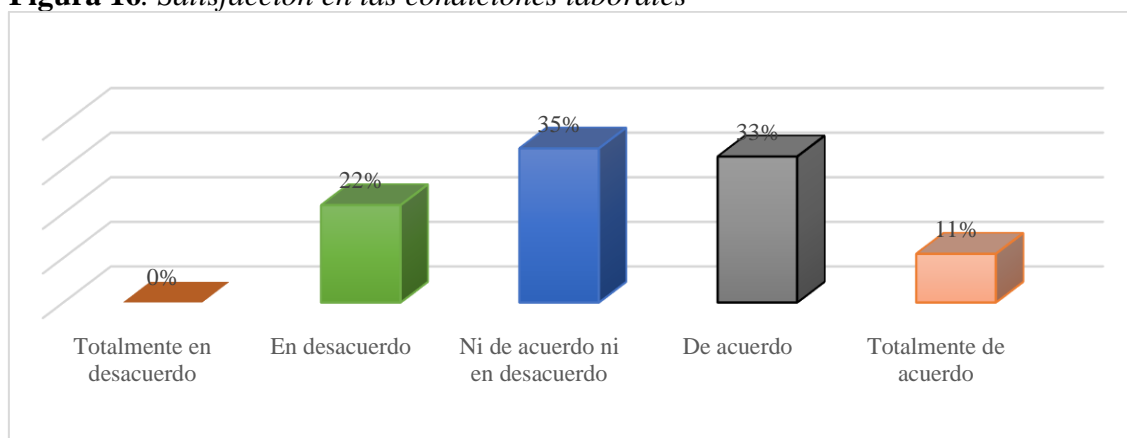
Tabla 16. Satisfacción con las condiciones laborales

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	12	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	35%
De acuerdo	18	33%
Totalmente de acuerdo	6	11%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 16. Satisfacción en las condiciones laborales



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Al preguntar sobre la satisfacción con las condiciones laborales en la cooperativa, como horarios y estado de los vehículos el 44% de los socios estuvo de acuerdo con la aseveración, en tanto que el 35% expreso estar ni de acuerdo ni desacuerdo, se apreció la existencia de un ambiente laboral medianamente aceptable, existiendo un aspecto a mejorar en la estructura organizacional de la cooperativa,

14. ¿Percibe que su trabajo como parte de la cooperativa es valorado por los directivos y los compañeros?

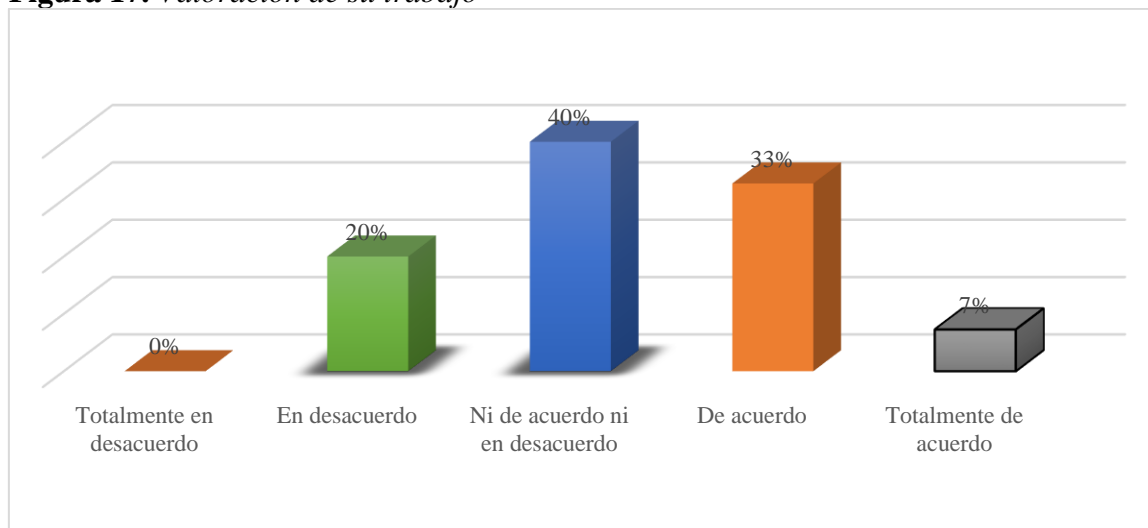
Tabla 17. Valoración de su trabajo

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	11	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	40%
De acuerdo	18	33%
Totalmente de acuerdo	4	7%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 17. Valoración de su trabajo



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Al indagar sobre la valoración por parte de los directivos el 40% se mantuvo neutral, otro 40% estuvo de acuerdo y el 20% expreso estar en desacuerdo, percibe que su trabajo como parte de la cooperativa es valorado por los directivos y los compañeros, esta situación es positiva para la cooperativa en lo que respecta a la estructura organizacional.

15. ¿Considera que la capacitación y desarrollo profesional dentro de la cooperativa son suficientes?

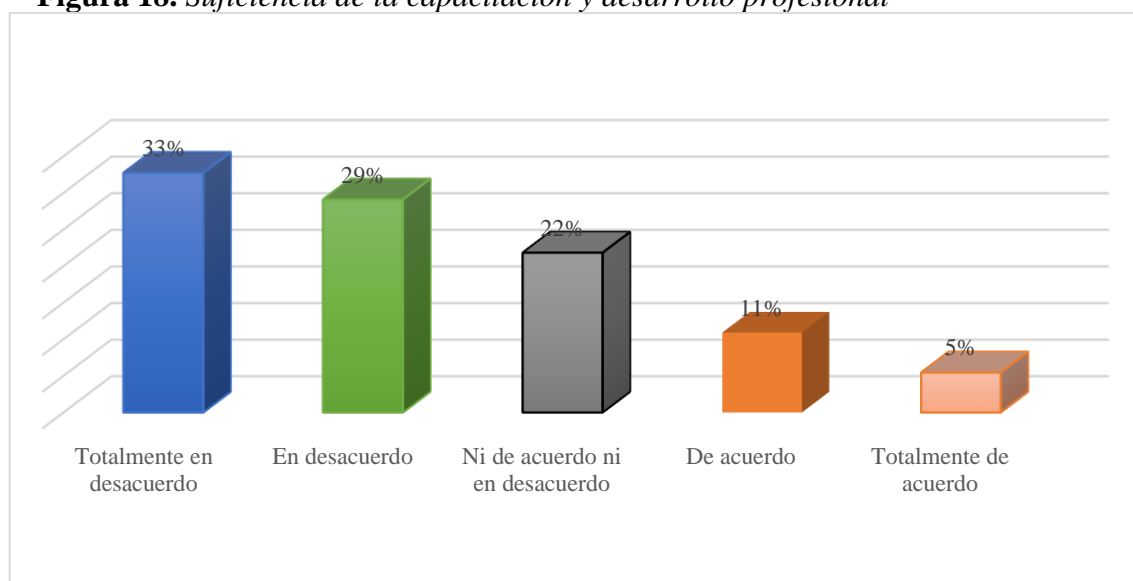
Tabla 18. *Suficiencia de la capacitación y desarrollo profesional*

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	18	33%
En desacuerdo	16	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	22%
De acuerdo	6	11%
Totalmente de acuerdo	3	5%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 18. *Suficiencia de la capacitación y desarrollo profesional*



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Un 33% de los socios encuestados no estuvo de acuerdo con la afirmación de que las capacitaciones y el desarrollo personal dentro de la cooperativa son suficientes al igual que el 39%. por otro lado el 22% se mantuvo neutral y el 16% menciona estar de acuerdo. Ante esto se puede considerar que hay una carencia significativa en cuanto a las oportunidades de capacitación.

16. ¿Dispone de las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva?

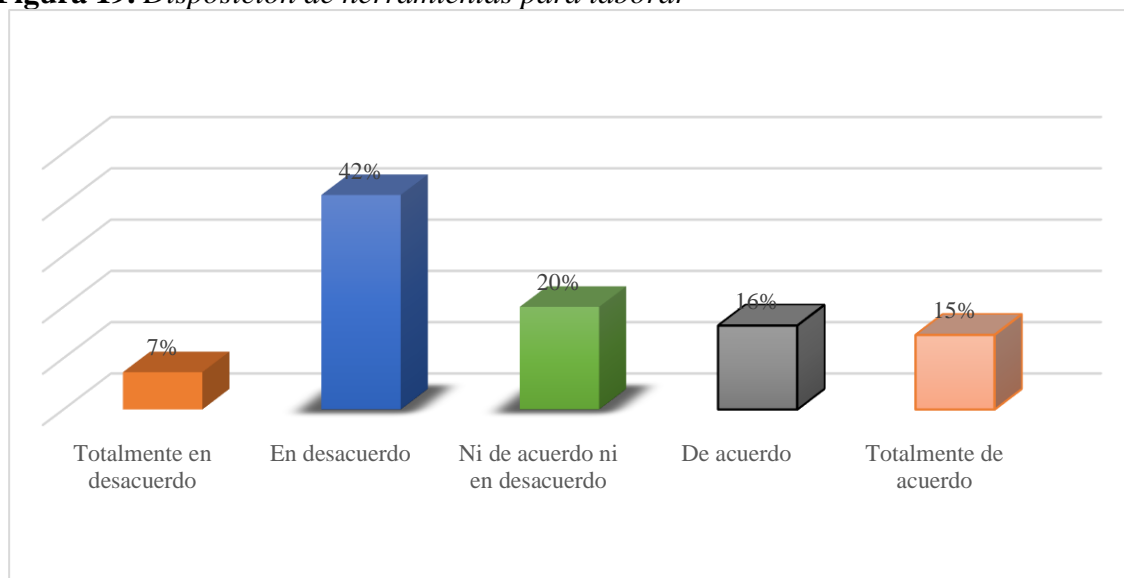
Tabla 19. Disposición de herramientas para laborar

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	4	7%
En desacuerdo	23	42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	20%
De acuerdo	9	16%
Totalmente de acuerdo	8	15%
Total:	55	100%

Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 19. Disposición de herramientas para laborar



Fuente: Encuestas socios Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Un 49% de los encuestados estaba en desacuerdo y el 39% estuvo de acuerdo el 20% se mantuvo neutral al preguntar sobre la disponibilidad de herramientas y recursos necesarios para desarrollar su trabajo de manera adecuada, es decir se denotó la deficiencia en cuanto a las herramientas aspecto que puede incrementar los costos y la eficiencia operativa y administrativa en la Cooperativa de Transportes Interprovincial Cotopaxi.

11.1.1. Conclusiones de las encuestas dirigidas a los socios

Las conclusiones que se obtuvieron con la aplicación de las encuestas son las siguientes:

- Los resultados reflejaron que la estructura organizacional y jerarquización de la Cooperativa de Transportes Interprovincial Cotopaxi, no está claramente definida ni socializada entre sus socios, debido que un porcentaje significativo de los socios desconoce la existencia de un organigrama y no percibe una jerarquización efectiva que facilita la toma de decisión y la asignación de responsabilidades, esta falta de claridad organizativa puede generar desorden en la gestión y afectar la eficiencia operativa de la cooperativa.
- La comunicación dentro de la cooperativa presenta fallas importantes, debido de que el 50% de los socios considera que la información sobre los horarios, rutas y cambios no llegan de manera oportuna, además se pudo que existió una preocupación que puede limitar la participación activa de los socios en la toma de decisiones, esto indica la necesidad de implementar estrategias que optimicen los canales de comunicación y fomenten la transparencia en la gestión.
- Se identificó una satisfacción laboral moderada porque la mayoría de los encuestados consideró una insuficiente capacitación y el desarrollo profesional dentro de la cooperativa, asimismo una proporción significativa de los socios reportó la falta de herramientas y recursos adecuados para realizar su trabajo y recursos adecuados para realizar su trabajo de manera efectiva, estas deficiencias perjudican la productividad y el desempeño del personal, por lo cual es necesario de dotar de los recursos necesarios para mejorar la operatividad de la cooperativa.

11.1.2. Encuesta dirigida a los choferes, controladores y secretaria

Factor 1: Estructura organizacional

1. ¿Se ha socializado las actividades respectivas a cada puesto de trabajo dentro de la cooperativa?

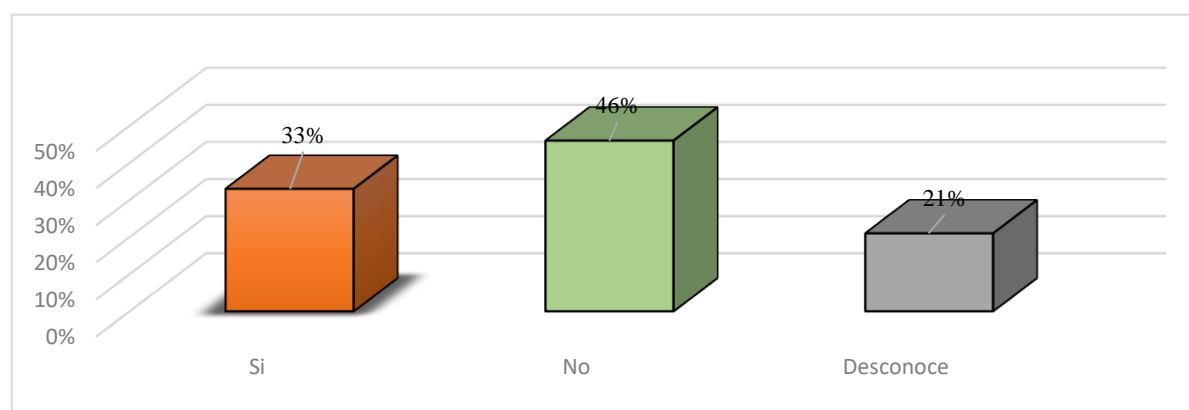
Tabla 20. *Funciones y responsabilidades*

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Si	39	33%
No	55	46%
Desconoce	25	21%
Total:	119	100%

Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 20. *Funciones y responsabilidades*



Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

La sumatoria del 46% de los encuestados manifestó que no se ha socializado las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo dentro de la cooperativa, el 33% dijo que si y el 21% desconoce al respecto. Los datos de obtenidos sugieren una importante área de mejora en términos de organización en vista de la importancia de difundir las responsabilidades de cada miembro de la cooperativa, para garantizar el funcionamiento y la eficiencia de la cooperativa.

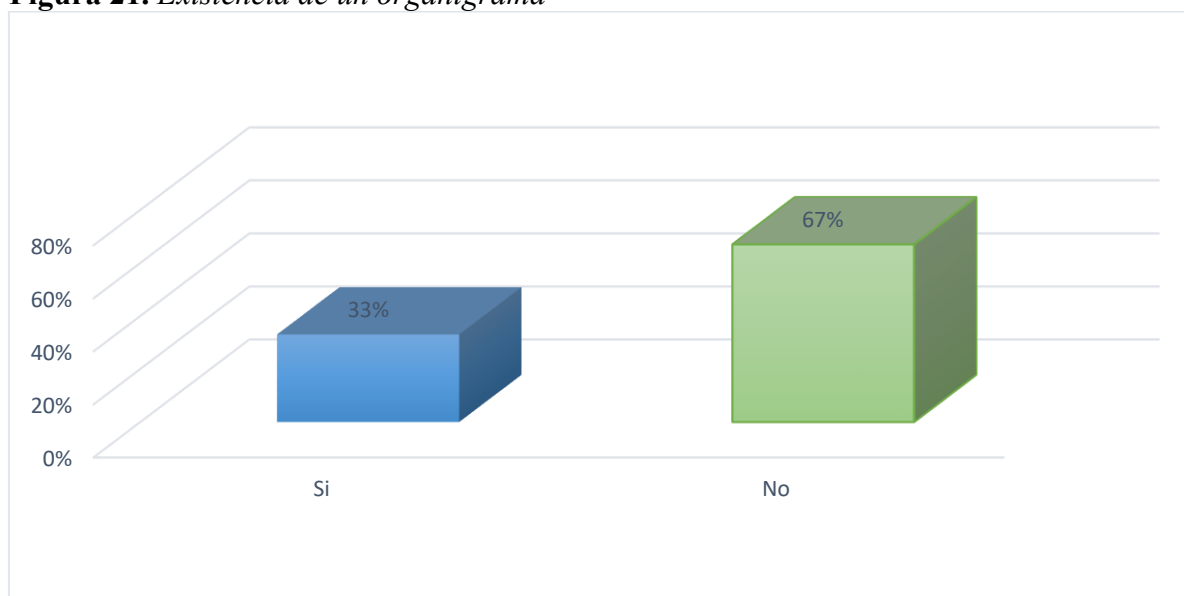
2. ¿Considera que los vehículos de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros se encuentran en buen estado?

Tabla 21. Estado de los vehículos

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Si	39	33%
No	80	67%
Total:	119	100%

Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.
Elaborado por: Las investigadoras

Figura 21. Existencia de un organigrama



Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Análisis e interpretación:

El 67% de los encuestados considera que la cooperativa no dispone de un organigrama, por lo cual se evidenció que la cooperativa podría mejorar la comunicación interna y definir una estructura organizacional clara que podría contribuir a mejorar la eficiencia. Por otra parte, se puede apreciar que el 33% considera que sí. En definitiva, fue necesario considerar un mejoramiento de la estructura organizacional, que le permita contar con esta importante herramienta como lo es el organigrama.

3. ¿Considera que existe un adecuado control sobre las actividades que usted realiza en la Cooperativa?

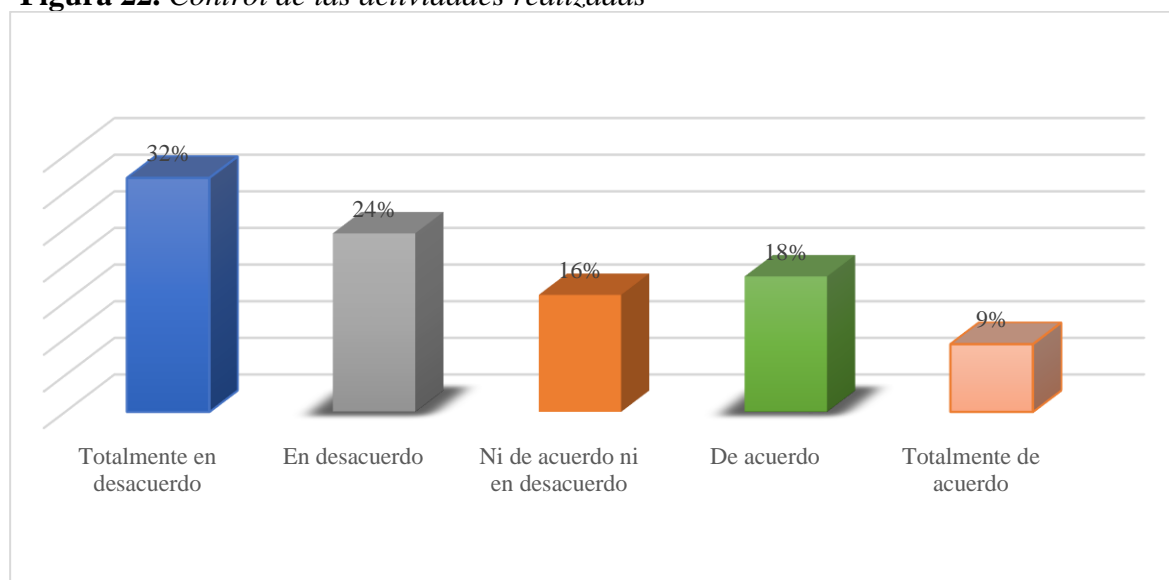
Tabla 22. Control de las actividades realizadas

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	38	32%
En desacuerdo	29	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	16%
De acuerdo	22	18%
Totalmente de acuerdo	11	9%
Total:	119	100%

Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 22. Control de las actividades realizadas



Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

El 32% de los encuestados estuvo totalmente en desacuerdo sobre un adecuado control de las actividades asignados a los empleados, en tanto que el 24% en desacuerdo y 16% respondió de acuerdo ni desacuerdo, el 18% de acuerdo y el 9% totalmente de acuerdo. Dichos valores determinan que hay falencias en la labor de supervisión de la cooperativa de transporte y esto resultados se contemplaron para el desarrollo de la propuesta.

Factor 2: Comunicación interna

4. ¿Puede comunicarse fácilmente con los directivos cuando tiene inquietudes o dificultades relacionadas con su trabajo?

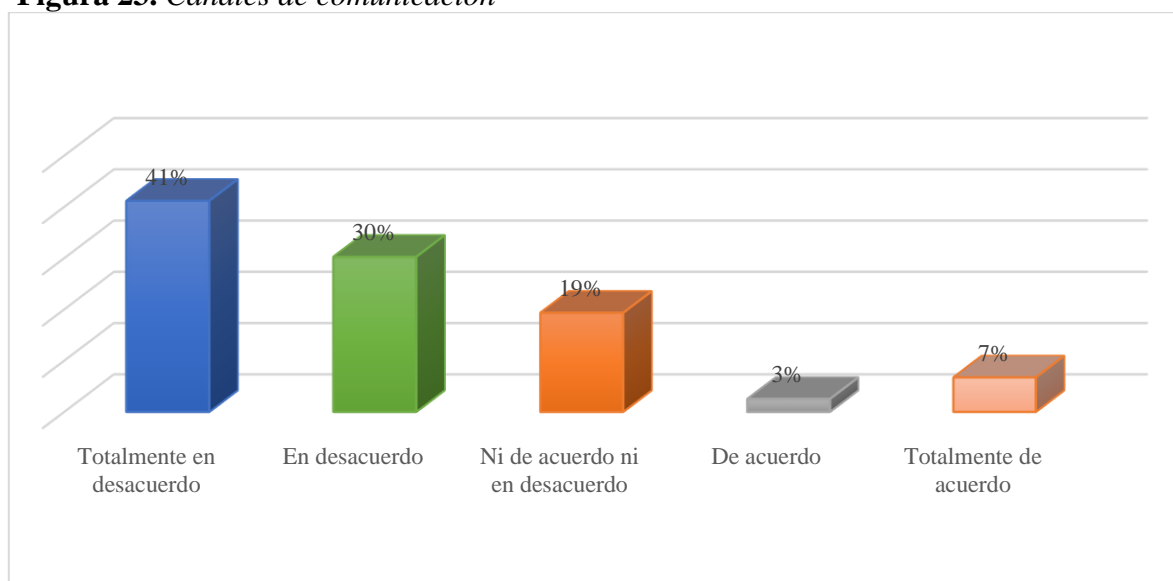
Tabla 23. *Canales de comunicación*

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	49	41%
En desacuerdo	36	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	19%
De acuerdo	3	3%
Totalmente de acuerdo	8	7%
Total:	119	100%

Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 23. *Canales de comunicación*



Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

A través de los resultados de las encuestas se indagó sobre la comunicación de la cooperativa de transporte: el 41% respondió que no estuvo de acuerdo, mientras que el 30% en desacuerdo, el 19% se mantuvo neutral, el 7% estuvo de acuerdo y el 3% de acuerdo. En base a esos resultados se pudo apreciar que se requiere mejoras en el establecimiento de canales de comunicación, que es un factor relevante para el correcto funcionamiento de la organización.

5. ¿Recibe oportunamente información sobre horarios, rutas y cambios que le permitan realizar su trabajo de forma adecuada?

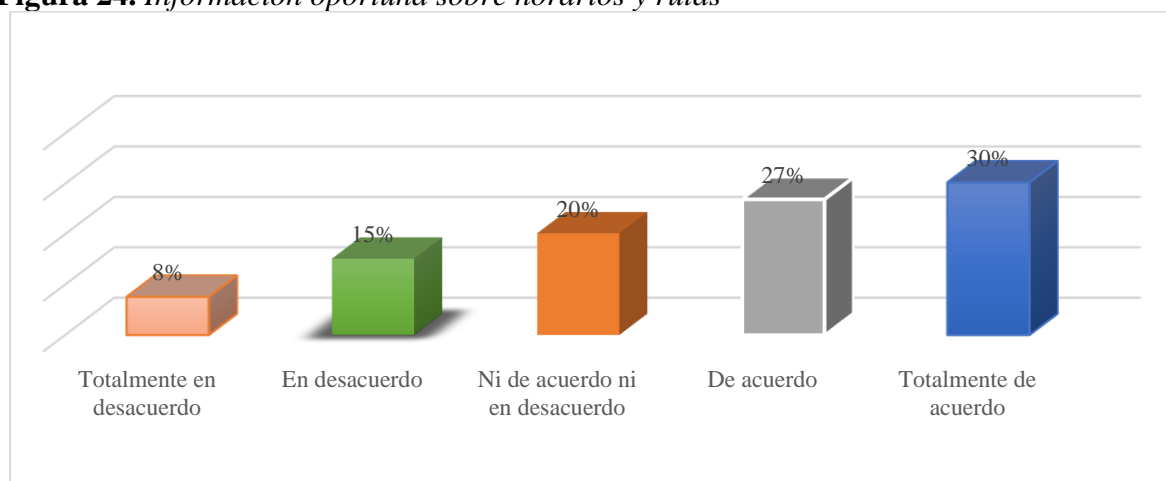
Tabla 24. Información oportuna sobre horarios y rutas

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	9	8%
En desacuerdo	18	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	20%
De acuerdo	32	27%
Totalmente de acuerdo	36	30%
Total:	119	100%

Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 24. Información oportuna sobre horarios y rutas



Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Los datos obtenidos permitieron conocer que el 57% consideró que la información importante sobre horarios, rutas y cambios llega a todos los miembros de la cooperativa de manera oportuna, siendo esto una fortaleza relevante para la cooperativa, en tanto que el 22% manifestó estar en desacuerdo y el 20% se mantuvo en una actitud neutral. Se pudo denotar un resultado positivo en este ítem evaluado.

6. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones donde los empleados, directivos y socios pueden discutir temas relacionados con el funcionamiento de la cooperativa?

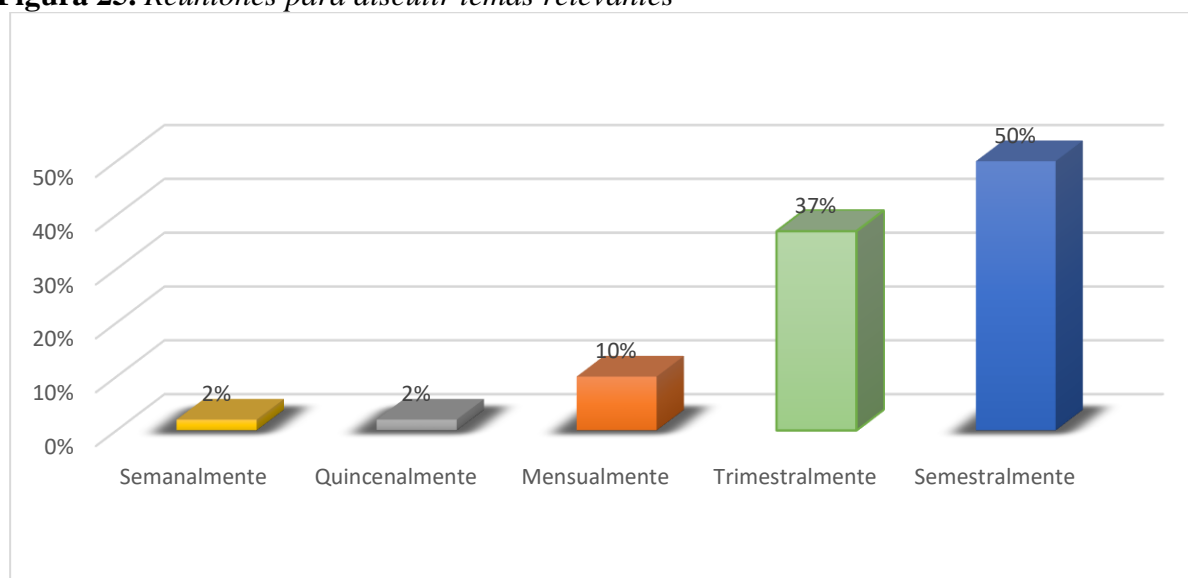
Tabla 25. Reuniones para discutir temas relevantes

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Semanalmente	2	2%
Quincenalmente	2	2%
Mensualmente	12	10%
Trimestralmente	44	37%
Semestralmente	59	50%
Total:	119	100%

Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 25. Reuniones para discutir temas relevantes



Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación:

Las respuestas sobre la existencia de reuniones o espacios regulares donde los empleados (conductores, controladores, secretaria y personal administrativo) puedan discutir temas relacionados con el funcionamiento de la cooperativa el 50% dijo que semestralmente, el 37% trimestralmente y el 10% señaló cada mes. El diagnóstico situacional en este aspecto denotó que mayormente las reuniones en la cooperativa se llevan a cabo en cada tres meses y semestralmente.

Factor 3: Toma de decisiones

7. ¿Se considera su opinión para la determinación de horarios y rutas en la cooperativa?

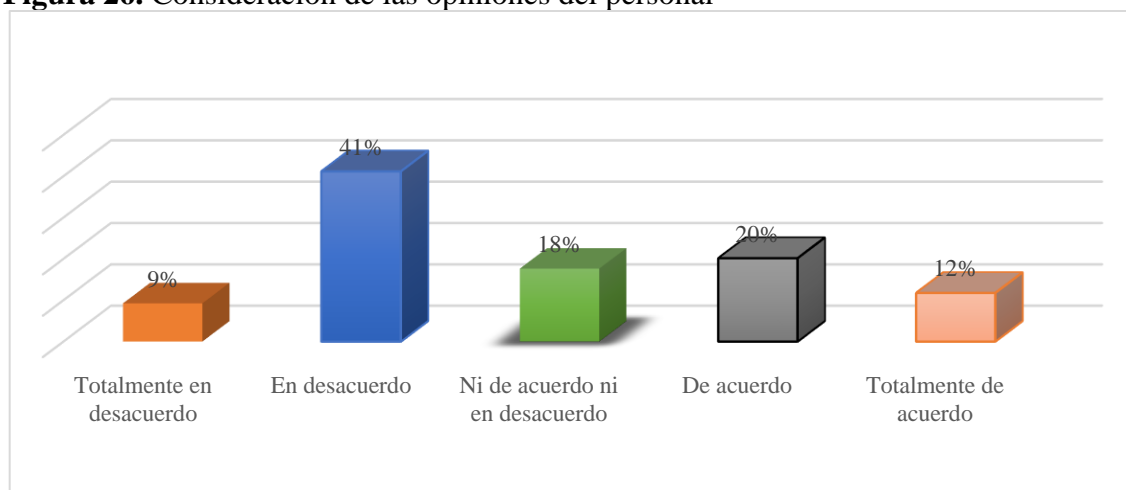
Tabla 26. Consideración de las opiniones del personal

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	11	9%
En desacuerdo	49	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	18%
De acuerdo	24	20%
Totalmente de acuerdo	14	12%
Total:	119	100%

Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 26. Consideración de las opiniones del personal



Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación

Al preguntar si esta está involucrada/a en el proceso de toma de decisiones dentro de su área de trabajo el 50% de los encuestados respondió estar en desacuerdo, el 32% manifestó lo opuesto al manifestar que estuvo de acuerdo y el 18% se mantuvo neutral. Se pudo apreciar que no se toma en cuenta a la hora de la toma de decisiones, quizá porque las mismas se encuentran centralizadas en la parte directiva.

8. ¿La cooperativa le ha brindado capacitaciones para el desempeño de sus labores?

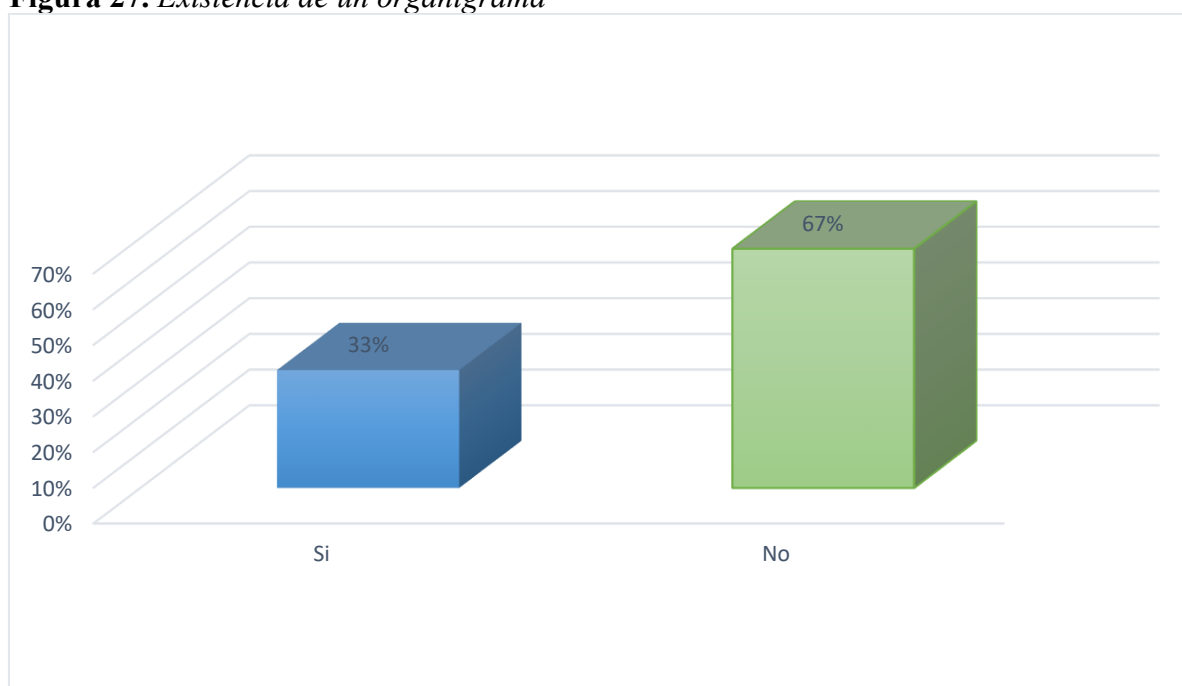
Tabla 27. Capacitaciones brindadas

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Si	39	33%
No	80	67%
Total:	119	100%

Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 27. Existencia de un organigrama



Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Análisis e interpretación:

El 67% de los encuestados considera que la cooperativa no le ha brindado capacitaciones, por lo cual se evidenció que la cooperativa podría mejorar este aspecto; mientras que el 33% señaló que sí. Estos resultados de las encuestas, permiten determinar que sería necesario poner énfasis en la formación del recurso humano de la organización, porque son quienes llevan a cabo las actividades para el funcionamiento de la cooperativa, de esta manera que le permita contar con esta importante herramienta como lo es el organigrama.

Factor 4: Satisfacción laboral

9. ¿Está satisfecho con las condiciones laborales, específicamente con los horarios que se mantienen en la Cooperativa de Transporte?

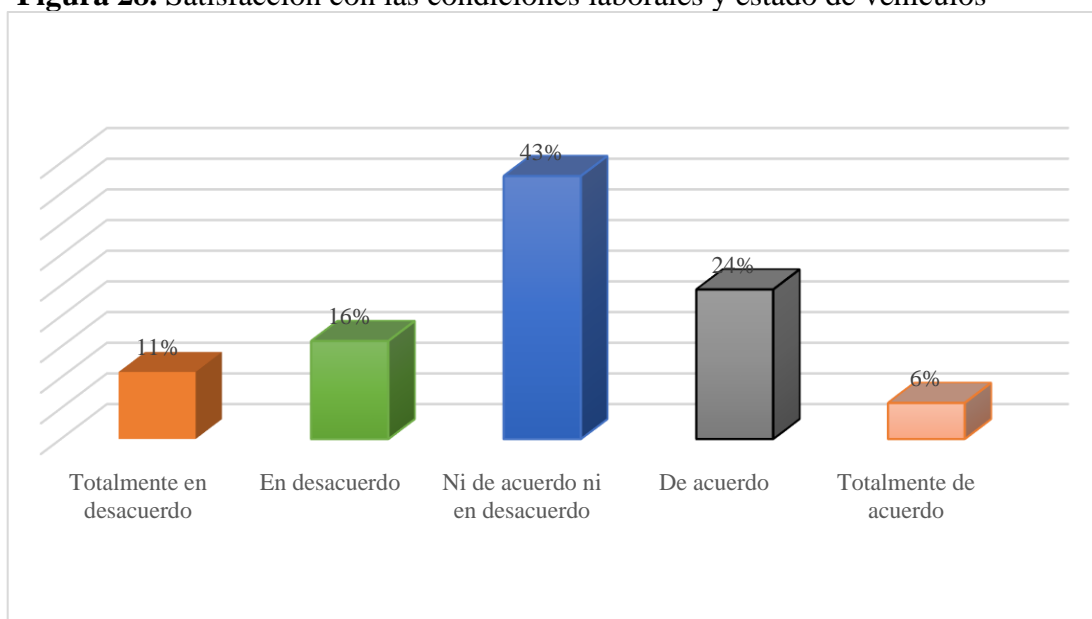
Tabla 28. Satisfacción con las condiciones laborales y estado de vehículos

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	13	11%
En desacuerdo	19	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	43%
De acuerdo	29	24%
Totalmente de acuerdo	7	6%
Total:	119	100%

Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 28. Satisfacción con las condiciones laborales y estado de vehículos



Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación

Los resultados de la figura reflejaron que el 43% de los encuestados se mantuvo neutral, mientras que el 30% estuvo de acuerdo y el 27% manifestó estar en desacuerdo sobre las condiciones laborales en la cooperativa, como horarios y estado de los vehículos, es decir la mayoría de los encuestados prefirió omitir su opinión al respecto quizá porque se encuentra insatisfecho con el mismo.

10. ¿Los directivos reconocen y valoran el esfuerzo que usted realiza como parte de su trabajo?

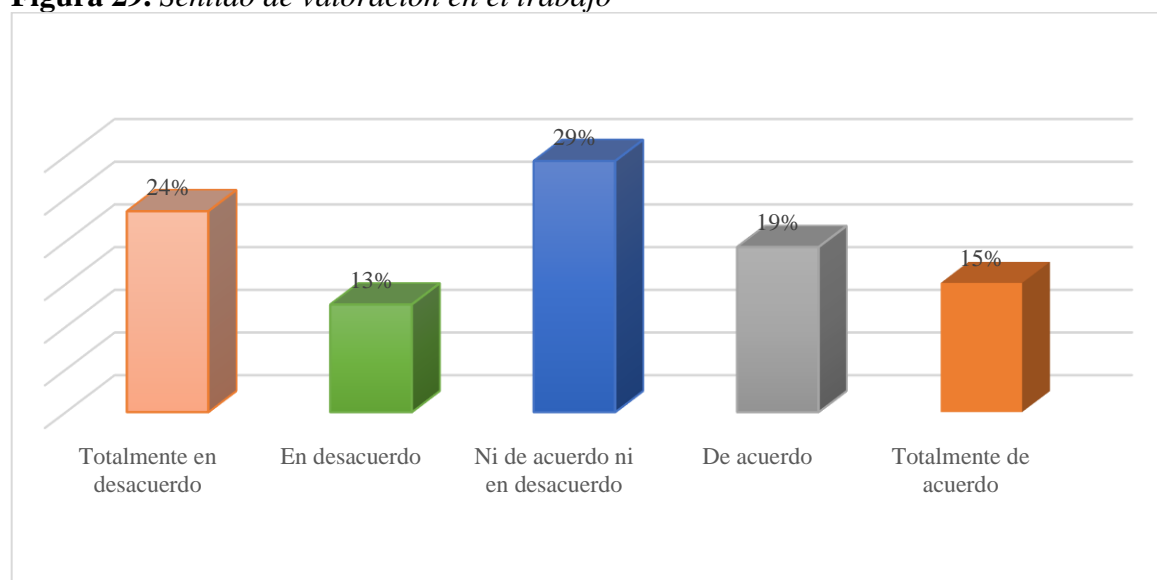
Tabla 29. Sentido de valoración en el trabajo

Opciones	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	28	24%
En desacuerdo	15	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	29%
De acuerdo	23	19%
Totalmente de acuerdo	18	15%
Total:	119	100%

Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Figura 29. Sentido de valoración en el trabajo



Fuente: Encuestas colaboradores de la Coop. Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e interpretación

Al indagar sobre la valoración en la cooperativa el 37% estuvo en desacuerdo, el 34% expresó estar de acuerdo y el 29% se mantuvo en una respuesta neutral. Los resultados expresaron que la mayoría percibe que su trabajo como parte de la cooperativa no es valorado por los directivos y los compañeros.

11.1.2. Conclusiones de las encuestas dirigidas a los choferes, controladores y secretaria.

- La Cooperativa de Transportes de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi, presentó falencias en la definición de su estructura organizacional, ya que la mayoría de los encuestados consideró que no existe un organigrama claro, ni una distribución definida de roles y responsabilidades, asimismo se evidencia que este tipo de jerarquía no facilita la toma de decisiones ni la asignación de tareas de manera eficiente, sugiriendo una necesidad de implementar un modelo de diseño organizacional más estructurado que permita la optimización de la operatividad y comunicación interna.
- Se identificaron algunos aspectos positivos en la comunicación interna como la difusión oportuna de la información sobre los horarios y las rutas, aprendiendo también falencias en la expresión de opiniones y preocupaciones, lo cual puede ocasionar malos entendidos a futuro y afectar la eficiencia de la cooperativa, siendo necesario el fortalecimiento de los canales de comunicación y fomentar espacios para la participación activa de todos sus integrantes.
- Los resultados evidenciaron que la toma de decisiones en la cooperativa tiende a ser muy centralizada, limitando la participación de los empleados, choferes y controladores, por lo cual se sienten poco valorados, esto sumado a la insuficiencia de capacitaciones y recursos, generando insatisfacción laboral.

11.1.3. Recomendaciones de las encuestas dirigidas a los choferes, controladores y secretaria.

Se recomienda desarrollar un organigrama formal que refleje con precisión los roles y responsabilidades dentro de la cooperativa. Esto debe ir acompañado de un manual de funciones detallado que oriente a cada miembro sobre sus tareas y niveles de autoridad. Además, es fundamental socializar este nuevo modelo con todos los integrantes para garantizar su comprensión y correcta aplicación. La definición de una jerarquía clara permitirá optimizar la toma de decisiones, mejorar la eficiencia en la asignación de tareas y fortalecer la operatividad de la cooperativa.

Es necesario mejorar los canales de comunicación dentro de la cooperativa mediante la implementación de reuniones periódicas, buzones de sugerencias y el uso de plataformas digitales que permitan la expresión de opiniones y preocupaciones de manera estructurada. Esto contribuirá a reducir malentendidos ya mantener un ambiente de trabajo más equilibrado que permita el adecuado desarrollo de actividades.

Se recomienda delegar ciertas decisiones operativas a diferentes niveles jerárquicos para fomentar la participación activa de los empleados, choferes y controladores. Para ello, es clave establecer mecanismos que permitan la toma de decisiones compartidas, como la creación de comités de trabajo o reuniones de retroalimentación periódicas. Además, es fundamental implementar programas de capacitación continua que refuercen las competencias del personal y brinden herramientas para mejorar su desempeño. Esto contribuirá a aumentar la satisfacción laboral, reducir la sensación de desvalorización y optimizar la gestión de la cooperativa.

11.2. Principales problemas organizacionales que requieren mejora

11.2.1. Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista al Gerente de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi

Tabla 30. Resultados de la entrevista

Preguntas	Respuestas	Análisis
1. ¿Podría describir brevemente la estructura organizacional actual de la Cooperativa?	La estructura organizacional de la cooperativa está conformada por la Asamblea General de socios, Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración, presidente, gerente, secretaria, asesor legal y asesor contable.	Se logró verificar que la estructura organizacional está debidamente definida, pero no se cuenta con un organigrama estructural.
2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la Cooperativa?	Entre las principales fortalezas de la cooperativa se mencionan: el reconocimiento de la marca, experiencia en el sector del transporte de pasajeros, flota de vehículos modernos y choferes con experiencia.	Se pudo evidenciar que la cooperativa posee fortalezas constituida por la experiencia, flota de vehículos y reconocimientos de la marca.
3. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades de la Cooperativa?	Problemas con la comunicación interna, débil liderazgo, deficiencias en la planificación estratégica, bajo nivel de capacitaciones.	Se constató que las principales debilidades que rodean a la cooperativa son en torno a deficiencias al liderazgo, planificación estratégica y el bajo nivel de capacitaciones.
4. ¿En la cooperativa se cuenta con un organigrama y manual de funciones de manera documentada?	En la cooperativa no se cuenta con un organigrama estructural ni un manual de funciones de manera documentada.	Se pudo comprobar que en la cooperativa no se dispone de un organigrama ni manual de funciones, lo cual indica graves deficiencias en la estructura organizacional.
5. ¿Qué amenazas enfrenta la Cooperativa en su entorno actual?	Las principales amenazas que enfrenta son: la competencia, inestabilidad económica y los cambios en las regulaciones del sector del transporte.	Las amenazas más persistentes son la competencia, la situación económica referente a las regulaciones del sector del transporte.
6. En su opinión, ¿cuáles son los principales problemas organizacionales que afectan el funcionamiento de la Cooperativa?	Los principales problemas organizacionales son la falta de comunicación interna, liderazgo débil, deficiente planificación estratégica y deficiencias en la gestión del talento humano.	Adicionalmente en la cooperativa se presentan problemas de un liderazgo débil, deficiencias en la planificación y la gestión el talento humano.
7. ¿Ha observado algún tipo de ineficiencia o duplicación de tareas en la Cooperativa?	En ciertas ocasiones si evidencio problemas de duplicidad y todo ello como	Si se han apreciado duplicidad de tareas, especialmente por la falta de comunicación y

	problema de una mala comunicación interna.	coordinación entre los diferentes departamentos
8. ¿Cómo se comunican los diferentes departamentos o áreas de la Cooperativa entre sí?	La comunicación entre los diversos departamentos de la cooperativa se desarrolla de manera informal y deficiente por la falta de división de la visión compartida.	Se pudo mucha informalidad en los procesos de comunicación por visiones compartidas, es decir sin una meta común.
9. ¿Considera que existe un buen liderazgo en la Cooperativa?	Considero que hay deficiencias, debido al bajo nivel de capacitación y mala comunicación interna.	Se pudo evidenciar un liderazgo con deficiencias como un bajo nivel de capacitación y comunicación interna.
10. ¿Qué tan motivados están los socios y trabajadores de la Cooperativa?	La motivación de los socios y trabajadores de la Cooperativa es baja, debido a una mala comunicación interna y la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional	Acorde a los datos se pudo denotar un bajo nivel de motivación como efecto de falencias en la comunicación interna.
11. ¿Qué sugerencias o ideas tiene para mejorar la organización de la Cooperativa?	Es necesario fortalecer la comunicación interna y el trabajo en equipo, mejorar la planificación y la toma de decisiones, además de capacitar y desarrollar al talento humano, socios, choferes y controladores. Reforzar la estructura organizacional.	El entrevistado sugirió ideas de cambio como: mejoras en la toma de decisiones, capacitaciones y una mejor planificación administrativa.
12. ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre los problemas organizacionales que enfrenta la Cooperativa?	La falta de claridad en los roles y responsabilidad, escasa motivación, desactualización en la tecnología y el bajo nivel de cultura organizacional.	Se pudo averiguar que también persiste problemas de claridad en los roles, escasa motivación, desactualización tecnológica y problemas en la cultura organizacional.

Elaborado por: las autoras

Análisis:

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi del cantón Latacunga enfrenta una serie de desafíos internos que limitan su estructura organizacional para aprovechar de manera eficiente la capacidad para aprovechar sus oportunidades y debilidades, acorde la versión del entrevistado es necesario el fortalecimiento del liderazgo y comunicación interna, así como desarrollar las capacidades estrategias de planificación y potenciar el uso de la tecnología y el desarrollo de las capacitaciones.

11.2.2. Conclusiones generales de las encuestas

- El análisis de la situación actual a través de las encuestas permitió conocer que los socios estuvieron insatisfechos en cuanto a la estructura organizacional, debido que los cargos y responsabilidades no es tan claramente definidos, dificultando con ello la toma de decisiones y la asignación de tareas. También manifestaron su descontento con respecto a la comunicación interna y el bajo nivel de desarrollo profesional a través de capacitaciones.
- Así también los choferes, controladores y secretarias expresaron deficiencias en cuanto a la existencia de un organigrama, una planificación adecuada en cuanto a la supervisión y control de las rutas y horarios asignados a los conductores, además de deficiencias en la transmisión de información todos los miembros de la cooperativa de manera oportuna.
- Los principales problemas organizacionales que requieren mejora en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi, detectado en la entrevista fueron: un liderazgo débil, deficiencias en la planificación estratégica y un bajo nivel de capacitaciones.


11.3. Desarrollo de la propuesta

Título: Diseño organizacional que mejore la eficiencia administrativa y optativa de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi

11.3.1. Introducción y diagnóstico

11.3.1.1. Presentación de la cooperativa

Tabla 31. Información general de la cooperativa



Razón social:	Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi
Resolución	N°1473-23-06-1950
Representante legal:	Chuquitarco Chicaiza Oswaldo Reimundo
Actividad económica:	H49210202-Tranporte Terrestre de Pasajeros por Sistemas de Transporte Interurbano. H53100002-Servicio de Distribución y entrega de correspondencia y paquetes.
RUC:	0590059161001
Régimen:	General
Estado:	Activo
Fecha de constitución:	23/06/1950
Zona:	3
Provincia:	Cotopaxi
Cantón:	Latacunga
Parroquia:	Eloy Alfaro
Dirección:	La Estación, calle Eloy Alfaro, número 7836.
Teléfono:	032800752
Obligado a llevar contabilidad.	Si
Obligación tributaria	Declaración de IVA

Fuente: Secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi.

b. Ubicación de la cooperativa

La Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi está ubicada en el cantón Latacunga, su oficina principal se encuentra ubicada en las calles Eloy Alfaro, número 7836, intersección General Julio Andrade, diagonal al Monumento a la Madre.

c. Marco legal de la cooperativa

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Agencia Nacional de Tránsito
- Ley de Cooperativas
- Servicio de Rentas Internas

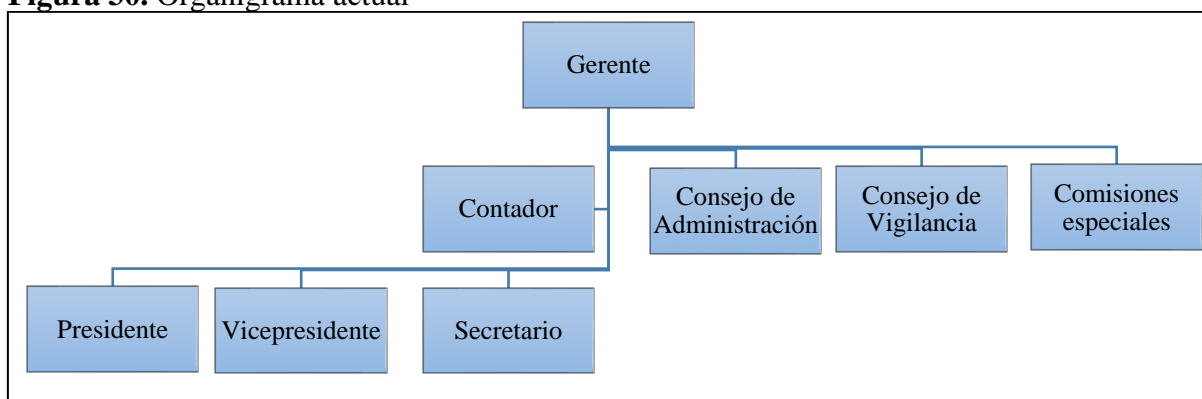
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Estatutos de la Cooperativa
- Código de Trabajo

11.3.1.2. Análisis situacional actual

11.3.1.2.1. Estructura organizativa actual

La estructura organizativa de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi esta conseguida de la siguiente manera:

Figura 30. Organigrama actual



Fuente: Secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi

No se dispone de un organigrama estructura definido en la cooperativa.

11.3.1.2.2. Análisis de los procesos administrativos y operativos actuales

11.3.1.2.2.1. Procesos administrativos:

Los procesos administrativos que forman parte de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi son los siguientes:

11.3.2.2.1.1. Planificación y dirección estratégica

Tabla 32. Planificación y dirección estratégica

Factor	Nivel de cumplimiento		
	Alto	Medio	Bajo
Definición de objetivos organizacionales		X	
Diseño de la misión y visión		X	
Definición de los valores individuales y corporativos		X	
Análisis del entorno competitivo.			X

Elaborado por: Las investigadoras.

La Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi el cantón Latacunga, posee un nivel medio de cumplimiento en la definición de los objetivos, misión, visión, indicando oportunidades de mejora en su aplicación y alineación estratégica, también se destacó un incumplimiento en la definición de los valores individuales y corporativos, sin embargo, se apreció un bajo cumplimiento en el análisis del entorno competitivo.

11.3.2.2.1.2. Recursos Humanos

Tabla 33. Gestión del talento humano

Factor	Nivel de cumplimiento		
	Alto	Medio	Bajo
Reclutamiento y selección del personal		x	
Capacitación y desarrollo del personal			x
Evaluación del desempeño laboral.			x
Beneficios laborales		x	

Elaborado por: *Las investigadoras*

En lo que respecta a la gestión del talento humano presentó un alto nivel de cumplimiento en el reclutamiento y beneficios laborales, no obstante, la capacitación y evaluación del desempeño tuvo un bajo nivel de cumplimiento, aspecto que puede afectar la productividad y desarrollo del equipo.

11.3.2.2.2. Procesos operativos

Los procesos operativos que forman parte de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi son los siguientes:

Tabla 34. Gestión de rutas y operaciones de transporte

Factor	Nivel de cumplimiento		
	Alto	Medio	Bajo
Diseño y optimización de rutas y frecuencias.	x		
Coordinación de horarios de salida y llegada.	x		
Control de cumplimiento de itinerarios y capacidad vehicular		x	

Elaborado por: *Las investigadoras*

Dentro de los procesos operativos, la optimización de rutas, coordinación de horarios y cumplimiento de itinerarios muestran niveles altos de desempeño, garantizando de esta manera la eficiencia en este servicio.

Tabla 35. Mantenimiento y gestión de flota

Factor	Nivel de cumplimiento		
	Alto	Medio	Bajo
Inspección y mantenimiento preventivo de unidades		X	
Control de combustible y rendimiento vehicular		X	
Control de cumplimiento de la revisión vehicular		X	

Elaborado por: Las investigadoras

En lo que respecta al mantenimiento y gestión de flota, se destaca un riguroso control en mantenimiento preventivo, consumo de combustibles y revisión vehicular, asegurando operatividad y seguridad en las unidades.

Tabla 36. Seguridad y cumplimiento normativo

Factor	Nivel de cumplimiento		
	Alto	Medio	Bajo
Capacitaciones seguridad vial	X		
Normativas de transportes	X		
Seguimiento a multas por infracciones de tránsito	X		
Gestión de seguros			X

Elaborado por: Las investigadoras

En la seguridad y cumplimiento normativo se evidencio un cumplimiento alto en las capacitaciones de seguridad vial, normativas y control de infracciones, aunque la gestión de seguros es un punto débil, por lo cual se debe tomar los respectivos correctivos.

11.3.2.2.3. Tecnología

Tabla 37. Gestión tecnológica e información

Factor	Nivel de cumplimiento		
	Alto	Medio	Bajo
Gestión de monitoreo de operaciones	X		
Uso de sistemas de geolocalización	X		
Emisión de ventas de boletos electrónicos			X

Elaborado por: Las investigadoras

En la gestión tecnológica e información, el monitoreo de operaciones y geolocalización estaban bien implementadas, pero la emisión de boletos electrónicos tiene un bajo cumplimiento, lo que limita la modernización del servicio.

11.3.2.2.4. Desempeño financiero

El desempeño financiero de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi, presenta el siguiente desempeño financiero:

Tabla 38. Desempeño financiero

Factor	Nivel de cumplimiento		
	Alto	Medio	Bajo
Elaboración y control del presupuesto anual	x		
Manejo de ingresos y egresos automatizado.	x		
Facturación y control de pagos	x		
Cumplimiento tributario			x

Elaborado por: *Las investigadoras*

En el desempeño financiero se pudo observar una gestión aceptable en el diseño del presupuesto, debido a la automatización de ingresos /egresos/ control de pagos. No obstante, presentó un bajo cumplimiento en lo que respecta al cumplimiento tributario.

Análisis general:

La Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi, tiene fortalezas en la definición de valores corporativos, gestión financiera, optimización de rutas y mantenimiento vehicular, asegurando una eficiencia operativa. En los respecta a las debilidades detectadas fueron: no desarrollar análisis del entorno competitivo, la capacitación y evaluación del desempeño del personal, bajo nivel de cumplimiento tributario, la gestión de seguros, estas áreas críticas pueden afectar su estabilidad financiera y la modernización del servicio.

11.3.2.3. Análisis FODA

Para analizar los factores externos e internos de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi se tomó los datos de la entrevista y encuestas a los socios, choferes, controladores y secretaria, reflejando los siguientes resultados.

Tabla 39. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Experiencia en el sector del transporte	D1. Inexistencia de un organigrama estructural definido.
F2. Flota de vehículos moderna	D2. Bajo nivel de capacitaciones de socios y empleados.
F3. Cumplimiento de rutas y horarios	D3. Deficientes canales de comunicación interna.
F4. Contar con un direccionamiento estratégico	D4. Inexistencia de un manual de funciones
F5. Estar legalmente constituida	D5. No se disponen de mecanismos para expresar sus opiniones
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Crecimiento interprovincial del mercado del transporte	A1. Incremento de la competencia
O2. Desarrollo de nuevas rutas	A2. Alza de los costos operativos
O3. Incorporación de nuevas tecnologías	A3. Cambios en las regulaciones
O4. Alianzas estratégicas	A4. Inestabilidad económica
O5. Aprovechamiento de beneficios gubernamentales	A5. Exposición a desastres naturales.

Fuente: Resultados de las entrevistas y encuestas.

Elaborado por: Las autoras

Las fortalezas de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi del cantón Latacunga son tener una amplia experiencia en el sector del transporte de pasajeros desde el año 1950, contar con una flota moderna de buses, cumplimiento de rutas y horarios que garantiza la calidad del servicio, además de tener un direccionamiento estratégico que permite orientar su crecimiento con mayor claridad y planificación.

Las debilidades detectadas datan desde la ausencia de un organigrama estructural definido de manera gráfica, ausencia de un manual de funciones, aspecto que dificulta la organización interna y la distribución de responsabilidad, otra debilidad fue deficiencias en las capacitaciones, especialmente en atención al cliente y prevención de riesgos naturales, así también los canales

de comunicación interna no son los idóneos, factores que podrían afectar la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados.


En cuanto a las amenazas el incremento de la competencia y el alza de los costos operativos (combustible, repuestos) pueden reducir la rentabilidad y participación en el mercado de la transportación de pasajeros. Adicional a ello los cambios en las regulaciones del sector y la inestabilidad económica constituyen un riesgo que interfieren en la continuidad del servicio a largo plazo, esto sumado a la exposición de desastres naturales como aluviones, deslizamientos e incluso la neblina en los páramos.

Las oportunidades para la cooperativa son la expansión del mercado, desarrollando nuevas rutas para ampliar la cobertura y atraer más clientes, la incorporación de nuevas tecnologías, alianzas estratégicas y el aprovechamiento de los beneficios gubernamentales pueden mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la cooperativa.

11.3.2.3.1 FODA cruzado.

Para el análisis interno y externo se consideró el desarrollo del FODA cruzado se tomó en consideración los resultados de la entrevista, encuestas y análisis de los aspectos administrativos y operativos.

Tabla 42. Matriz FODA Cruzada

		OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
		1 Crecimiento interprovincial del mercado del transporte	1 Incremento de la competencia
		2 Desarrollo de nuevas rutas	2 Alza de los costos operativos
		3 Incorporación de nuevas tecnologías	3 Cambios en las regulaciones
		4 Alianzas estratégicas	4 Inestabilidad económica
		5 Aprovechamiento de beneficios gubernamentales	5 Exposición a desastres naturales.
	FORTALEZAS (+)	Estrategia F-O	Estrategia F-A
1	Experiencia en el sector del transporte	F1-O1: Implementar estrategias de promoción para atraer nuevos pasajeros.	F1-A1: Desarrollar campañas de publicidad con descuentos y promociones.
2	Flota de vehículos moderna	F2-O2: Establecer convenios con empresas turísticas para ofrecer paquetes de transportes nuevas rutas rentables	F2-A2: Negociar con proveedores la compra de repuestos al por mayor.
3	Cumplimiento de rutas y horarios	F3-O3: Aprovechar la flota moderna para incorporar nuevas tecnologías que mejoren la eficiencia	F3-A3: Participar de manera activa en gremios de transportes.
4	Contar con un direccionamiento estratégico	F4-O4: Firmar convenios con cooperativas locales para la interconexión de rutas.	F4-A4: Implementar programas de marketing y publicidad utilizando la flota moderna y el personal capacitado para mitigar el impacto de los desastres naturales
5	Estar legalmente constituida	F5-O5: Participar en programas de transporte sustentables para mejorar la imagen de la cooperativa.	F5-A5: Capacitar a conductores en procedimientos de evacuación y seguridad ante desastres.
	DEBILIDADES (-)	Estrategia D-O	Estrategia D-A
1	Inexistencia de un organigrama estructural definido.	D1-O1: Diseñar y oficializar un organigrama estructural.	D1-A1: Mejorar la atención al cliente para diferenciarse de la competencia.

2	Bajo nivel de capacidades de socios y empleados.	D2-O2: Capacitar al personal sobre servicio al cliente, aspectos normativos y nuevas tecnologías.	D2-A2: Incorporar servicios adicionales como el servicio de bar, internet, puertos de carga de celular en todas las unidades.
3	Deficientes canales de comunicación interna.	D3-O3: Desarrollar reuniones de manera frecuente.	D3-A3: Implementar seguros contra los riesgos operaciones
4	Inexistencia de un manual de funciones	D4-O4: Realizar la estructura organizacional y su respectiva socialización.	D4-A4: Motivar al personal hacia un participación y expresión de sus ideas y preocupaciones.
5	No se disponen de mecanismos para expresar sus opiniones	D5-O5: Crear un buzón de sugerencias, para socios, empleados y clientes.	D5-A5: Desarrollar una capacitación sobre desastres naturales en las carreteras.

Fuente: Cooperativa de Transporte de Pasajeros Cotopaxi

Elaborado por: Las Autoras

Las estrategias F-O, estuvieron enfocadas a potenciar las fortalezas de la cooperativa, aprovechando las oportunidades del entorno, mediante la captación de nuevos usuarios con estrategias de promoción, convenios con empresas turísticas, incorporación de nuevas tecnologías y la firma de alianzas estrategia para la cobertura del servicio.

Las estrategias F-A, buscan disminuir las amenazas existentes aprovechando las fortalezas, mediante la propuesta del uso de publicidad con descuentos y promociones, la negociación con proveedores para la compra de repuestos, la participación activa en gremios de transportes para mitigar los cambios regulatorios y la implementación de estrategias para prevenir el impacto de los desastres naturales.

Las estrategias D-O, fueron planteadas con la finalidad de convertir las debilidades en oportunidades a través del diseño de un organigrama estructural, mejorar los canales de comunicación interna y fortalecer la capacitación del personal para una gestión más eficiente y mejore su competitividad en el mercado.

Finalmente, las estrategias D-A, buscar reducir los efectos de las amenazas minimizando las debilidades, mediante la creación de mecanismos para expresar opiniones y mejorar la comunicación interna facilitando la toma de decisiones en la organización y fortaleciendo la estructura organizacional de la cooperativa.

11.3.2.3.2. Matriz EFI

Se observa una calificación de 2,30 en los factores internos de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi, siendo que las debilidades de: existencia de un organigrama estructural definido y manual de funciones, que son elementos fundamentales presentan las mayores calificaciones ponderadas, de modo que se reitera la necesidad de atender tales debilidades a través de estrategias adecuadas.

Tabla 40. Matriz EFI

FORTALEZAS	Peso	Calificación	Calificación p.
F1. Experiencia en el sector del transporte	0,07	3	0,21
F2. Flota de vehículos moderna	0,09	3	0,27
F3. Cumplimiento de rutas y horarios	0,09	3	0,27
F4. Contar con un direccionamiento estratégico	0,08	3	0,24
F5. Estar legalmente constituida	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
D1. Inexistencia de un organigrama estructural definido.	0,17	2	0,34
D2. Bajo nivel de capacidades de socios y empleados.	0,1	1	0,10
d3. Deficientes canales de comunicación interna.	0,11	2	0,22
D4. Inexistencia de un manual de funciones	0,15	2	0,30
D5. No se disponen de mecanismos para expresar sus opiniones	0,07	2	0,14
TOTALES	1		2,30

Elaborado por: *Las autoras*

11.3.2.3.3. Matriz EFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi muestra un puntaje total de 2.37, lo que indica una respuesta moderada ante las oportunidades y amenazas externas. Entre las oportunidades más destacadas está el crecimiento del mercado interprovincial, que representa una gran posibilidad de expansión para la cooperativa. También se resalta el desarrollo de nuevas rutas y la formación de alianzas estratégicas que son factores que pueden fortalecer su competitividad. Sin embargo, la incorporación de nuevas tecnologías y el aprovechamiento de beneficios gubernamentales tienen una menor ponderación, lo que sugiere que estos aspectos aún no están siendo suficientemente explotados.

Tabla 41. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Calificación p.
O1. Crecimiento interprovincial del mercado del transporte	0,09	3	0,27
O2. Desarrollo de nuevas rutas	0,07	3	0,21
O3. Incorporación de nuevas tecnologías	0,06	3	0,18
O4. Alianzas estratégicas	0,07	3	0,21
O5. Aprovechamiento de beneficios gubernamentales	0,04	3	0,12
AMENAZAS			
A1. Incremento de la competencia	0,18	2	0,36
A2. Alza de los costos operativos	0,13	2	0,26
A3. Cambios en las regulaciones	0,14	2	0,28
A4. Inestabilidad económica	0,15	2	0,30
A5. Exposición a desastres naturales.	0,09	2	0,18
TOTALES	1,0		2,37

Elaborado por: *Las autoras*

En cuanto a las amenazas, el incremento de la competencia representa el mayor desafío para la cooperativa, seguido por la inestabilidad económica y los cambios en regulaciones que pueden afectar la operatividad y rentabilidad. Además, el alza de costos operativos y la exposición a desastres naturales son factores de riesgo que pueden generar dificultades adicionales. Dado este panorama, se recomienda que la cooperativa invierta en innovación tecnológica y optimización de procesos para reducir costos y mejorar su posicionamiento en el mercado.

11.3.2.3.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Figura 39. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

1. Poder de negociación con los clientes: (Nivel alto)

Los clientes tienen varias opciones de transporte interprovincial.

Amenaza: preferencia de los pasajeros por servicios de mejor calidad.

Oportunidad: Mejorar la calidad de servicio.



2. Poder de negociación con los proveedores (Medio)

Dependencia de la cooperativa hacia los proveedores de combustibles, repuestos y mantenimientos.

Amenaza: El alza de los costos operativos disminuye la rentabilidad.

Oportunidad: Negociar contratos con proveedores locales.



3. Amenazas de nuevos competidores (Alto)

Modernización de la flota de buses de los competidores.

Amenaza: La competencia podría ofrecer un mejor servicio a los pasajeros.

Oportunidad: Diferenciarse con una mejor calidad de servicio.



4. Amenaza de productos o servicios sustituidos (Medio-bajo)

El incremento de camionetas o transporte particular (piratas) está en crecimiento.

Amenaza: Surgimiento de agencias de viajes que pueden reducir la demanda.

Oportunidad: Ofrecer publicidad para tener más competitividad.



5. Rivalidad entre competidores (Alto)

Competencia alta de transporte interprovincial que compiten por los clientes y mismas rutas.

Amenaza: La competencia puede ser agresiva en las carreteras por pasajeros.

Oportunidad: Diferenciarse con estrategias de valor agregado.



Fuente: Cooperativa de Transporte de Pasajeros Cotopaxi

Elaborado por: Las Autoras

Con el propósito de afrontar las fuerzas competitivas en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi se plantearon las siguientes estrategias:

- **Potenciar las fortalezas:** La cooperativa debe obtener provecho de sus ventajas como es la amplia trayectoria en el mercado y contar con una flota moderna de buses, destacándose entre las demás cooperativas de transporte de pasajeros y captando un mayor segmento de usuarios.
- **Reducir las debilidades:** es necesario que la cooperativa trabaje para superar los puntos débiles como la ausencia de un organigrama estructural graficado, no tener un manual de funciones y las deficiencias en los canales de comunicación son los socios, choferes, controladores y secretarias con el propósito de optimizar su eficiencia y competitividad.
- **Capitalizar las oportunidades:** para impulsar su crecimiento es necesario que la cooperativa desarrollo de nuevas rutas, adopte nuevas tecnologías innovadoras y la formación de estrategias, esto permitirá expandir los servicios de la cooperativa hacia más cantones y provincias en el servicio de trasportación de pasajeros.
- **Mitigar las amenazas:** Ante el desafío como la competencia agresiva, el incremento de los costos operativos y los cambios regulatorios es necesario la implementación de estrategias diferenciadoras, optimizando costos y la adaptación operativa para mantenerse en el mercado.

11.3.2.5. Justificación de la propuesta

La presente propuesta surgió como respuesta a las necesidades identificadas en el análisis de la situación actual de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi que es una organización con una trayectoria desde el año de 1950 en el sector del transporte interprovincial. Pese a tener fortalezas como la experiencia en el sector del transporte, una flota de vehículos moderna, el cumplimiento de rutas y horarios, contar con un direccionamiento estratégico y estar legalmente constituida, los socios han expresado su insatisfacción con la estructura organizacional existente.

11.3.2.6. Análisis general de las encuestas y entrevistas

Los principales desafíos que enfrenta la cooperativa fueron:

- La encuesta a los socios reflejaron que la estructura organizacional y jerarquización de la Cooperativa de Transportes Interprovincial Cotopaxi, no está claramente definida ni socializada entre sus socios, se identificó una insatisfacción laboral moderada porque la mayoría de los encuestados consideró una insuficiente capacitación y el desarrollo profesional dentro de la cooperativa, asimismo una proporción significativa de los socios reportó la falta de herramientas y recursos adecuados para realizar su trabajo y recursos adecuados para realizar su trabajo de manera efectiva, estas deficiencias perjudican la productividad y el desempeño del personal, por lo cual es necesario de dotar de los recursos necesarios para mejorar la operatividad de la cooperativa.
- Los resultados a los choferes, controladores y secretarías, demostraron que la falta de claridad en los cargos y responsabilidades ha generado dificultades en la toma de decisiones y en la asignación de tareas, lo que repercute negativamente en la estructura organizacional de la cooperativa. Además, la comunicación interna ha sido señalada como deficiente, afectando el flujo de información y la coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos. Estas carencias también han limitado el desarrollo profesional, evidenciado por la escasa oferta de capacitaciones dirigidas a los miembros de la cooperativa, por lo cual es importante la implementación de un organigrama claro y funcional. La transmisión de información de manera oportuna a todos los miembros de la cooperativa también se destacó como un problema crítico. Estas deficiencias generan desorganización, afectan la operatividad y disminuyen la capacidad de la cooperativa para responder a las exigencias del mercado y a las necesidades de los usuarios.
- Así también a través de la entrevista se pudo detectar deficiencias en la planificación estratégica y la falta de capacitación, evidenciaron la necesidad de una intervención estructural, por lo cual es importante proponer un diseño organizacional que aborde estas problemáticas, permitiendo no solo mejorar la eficiencia administrativa y operativa, sino también promover un ambiente de trabajo más colaborativo y profesionalizado. Con esta propuesta, se buscó transformar a la cooperativa en una organización más competitiva y sostenible en el sector del transporte interprovincial.

11.3.2.7. Fundamentación teórica

Diseño organizacional

Según Blanco et al. (2019) el diseño organizacional es:

El proceso mediante el cual una empresa o institución estructura su funcionamiento para lograr sus objetivos de manera eficiente. Implica la distribución de funciones, definición de jerarquías y creación de sistemas de comunicación para un trabajo coordinado. Puede adoptar diferentes enfoques según las necesidades de la empresa, tales como estructuras jerárquicas, planas, matriciales o funcionales. (p.39)

Importancia del diseño organizacional

Acorde a Chiavenato (2019) el diseño organizacional en cualquier institución es necesario:

Claridad en roles y responsabilidades: Define de manera precisa quién hace qué dentro de la organización, reduciendo confusiones y solapamientos.

Eficiencia operativa: Permite una mejor distribución de recursos y optimización de procesos, reduciendo costos y aumentando la productividad.

Facilitación de la comunicación interna: Establece canales efectivos para la transmisión de información y toma de decisiones.

Adaptabilidad y crecimiento: Permite a la organización evolucionar y ajustarse a cambios en el entorno económico, social o tecnológico.

Motivación y satisfacción laboral: Un diseño adecuado contribuye a un mejor clima organizacional, lo que influye en la motivación y el compromiso de los empleados. (p.108)

Organigrama estructural

Para Bualva (2022):

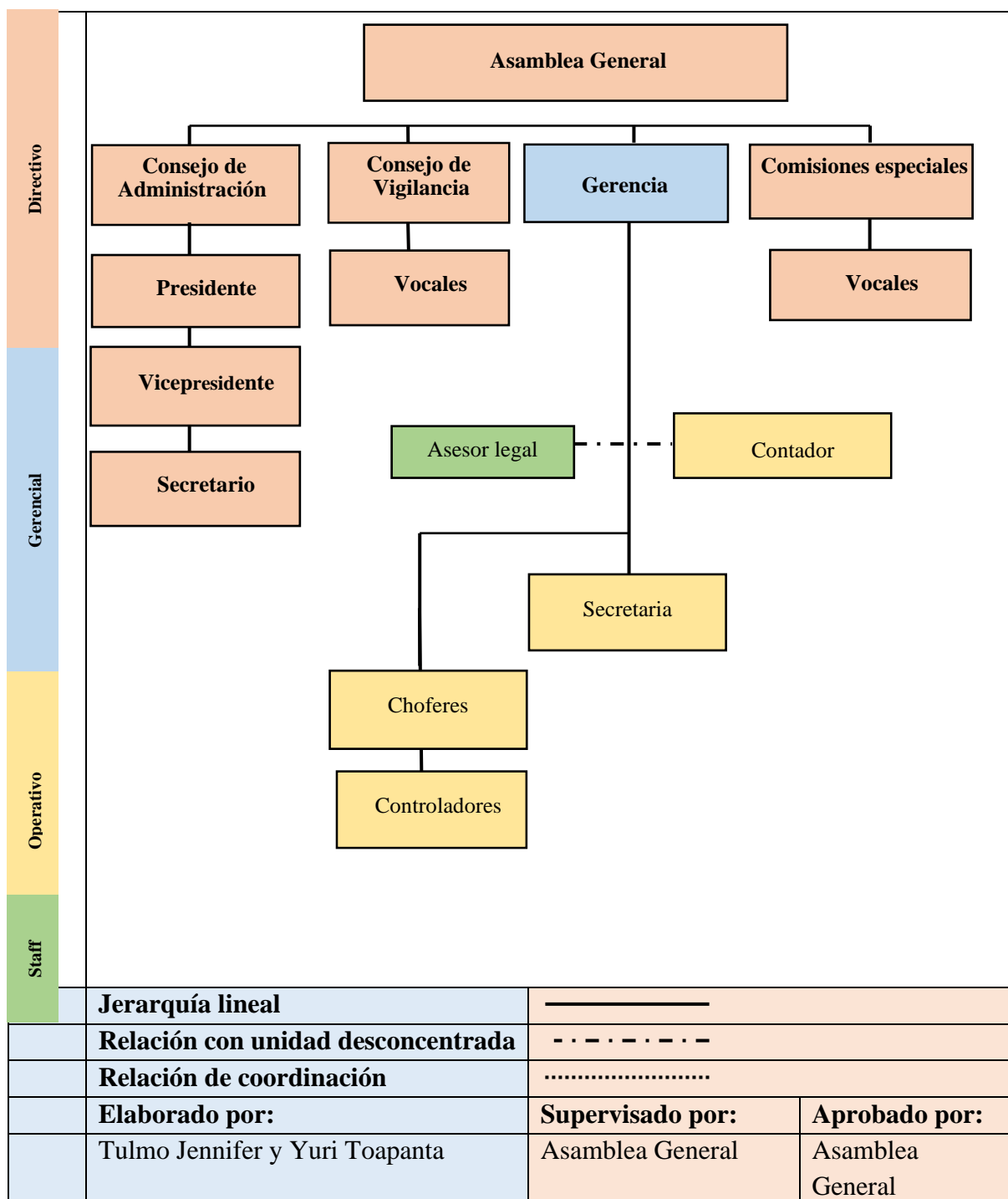
Un organigrama es una representación visual de la estructura organizacional de una empresa. Muestra la jerarquía, las relaciones entre áreas y los niveles de autoridad dentro de la institución. Pueden adoptar diversas formas según el tipo de organización. Es esencial para la planificación y gestión, ya que permite visualizar la estructura interna y mejorar la coordinación entre departamentos. (p.71)

11.3.3. Propuesta del diseño organizacional

Se presenta el diseño organizacional propuesto para la Cooperativa de Transporte Interprovincial:

11.3.3. 1. Estructura organizacional propuesta

Figura 31. Organigrama estructural



Elaborado por: Las autoras

11.3.3.1. Departamentalización

A continuación, se presenta la departamentalización de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi:

Tabla 42. Departamentalización

Departamentos	Atribuciones	Cargos
Dirección estratégica	Definir y supervisar la ejecución de estrategias organizacionales, normativas y operativas.	Asamblea General Consejo de Administración. <ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Vicepresidente • Secretario
Administración y Finanzas	Gestionar los recursos financieros, administrativos y legales para garantizar la sostenibilidad operativa.	Consejo de Vigilancia Gerencia Contador Asesor legal
Operaciones	Coordinar la ejecución del servicio de transporte, el cumplimiento de rutas, mantenimiento y control de flota.	Conductores Controladores
Atención a usuarios	Gestionar la comunicación con los usuarios	Secretaria

Elaborado por: *Las autoras*

11.3.3.2. Niveles de autoridad y responsabilidad

Los niveles de autoridad y responsabilidad existentes se describen a continuación:

Tabla 43. Niveles de autoridad y responsabilidad

Nivel Jerárquico	Funciones y responsabilidades	Cargos
Nivel directivo	Toma de decisiones estratégicas, definición de políticas, supervisión general y cumplimiento normativo.	Asamblea General Consejo de Administración Presidente Vicepresidente Secretario) Consejo de Vigilancia
Nivel gerencial	Implementación de estrategias, coordinación operativa, control de procesos y toma de decisiones tácticas.	- Gerente
Nivel operativo	Ejecución de tareas específicas según los procedimientos establecidos, asegurando el cumplimiento de las funciones asignadas.	Contador Secretaria Conductores Controladores
Nivel de staff	Ejecución de tareas en forma externa	Asesor legal

Elaborado por: *Las autoras*

11.3.3.3. Canales de comunicación

En el diagnóstico interno a través de la entrevistas y encuestas se pudo detectar debilidades en torno a la comunicación interna:

- Las reuniones con los socios no tienen una frecuencia programada
- La comunicación se mantiene de forma informal y verbal
- Deficientes canales de comunicación interna
- La información no llega de manera oportuna
- Bajo nivel de retroalimentación entre los niveles jerárquicos

11.3.3.1. Procesos administrativos y operativos

11.3.3.1.1. Rediseño de procesos

En las siguientes tablas se describen los procesos administrativos y operativos de la Cooperativa de Transporte:

11.3.3.1.1.1. Procesos administrativos

A continuación, se detalla los cuellos de botella, una acción de rediseño:

Tabla 44. Planificación y dirección estratégica

Cuello de botella identificado	Propuesta de rediseño	Eliminación de residuos	Reducción de cuellos de botella
No desarrollar análisis del entorno competitivo.	Desarrollo de estudios de mercado enfocados a este fin.	Digitalización de documentos.	Contratar a un profesional.
No socialización de la misión, visión y valores.	Reunión con la finalidad de socializar el direccionamiento estratégico de la cooperativa.	Evitar reuniones innecesarias y	Colocar la misión y visión en lugares visibles.

Elaborado por: *Las autoras.*

Tabla 45. Gestión del talento humano

Cuello de botella identificado	Propuesta de rediseño	Eliminación de residuos	Reducción de cuellos de botella
Bajo cumplimiento en capacitación sobre servicio a los usuarios.	Desarrollo de capacitaciones sobre atención a los usuarios.	Reducción de tiempos muertos en las capacitaciones.	Horarios accesibles a las necesidades de los capacitados.
Deficiencia en la evaluación del desempeño laboral.	Estrategias de evaluación de desempeño laboral.	Evaluación con lenguaje claro y sencillo.	Convocatoria previa con su respectiva explicación.

Elaborado por: *Las autoras.*

Desempeño financiero

Cuello de botella identificado	Propuesta de rediseño	Eliminación de residuos	Reducción de cuellos de botella
Bajo cumplimiento de las obligaciones tributarias.	Capacitación sobre normativas tributarias a los socios.	Reducción de errores manuales al digitalizar las facturas.	Multas por incumplimientos en los pagos tributarios.

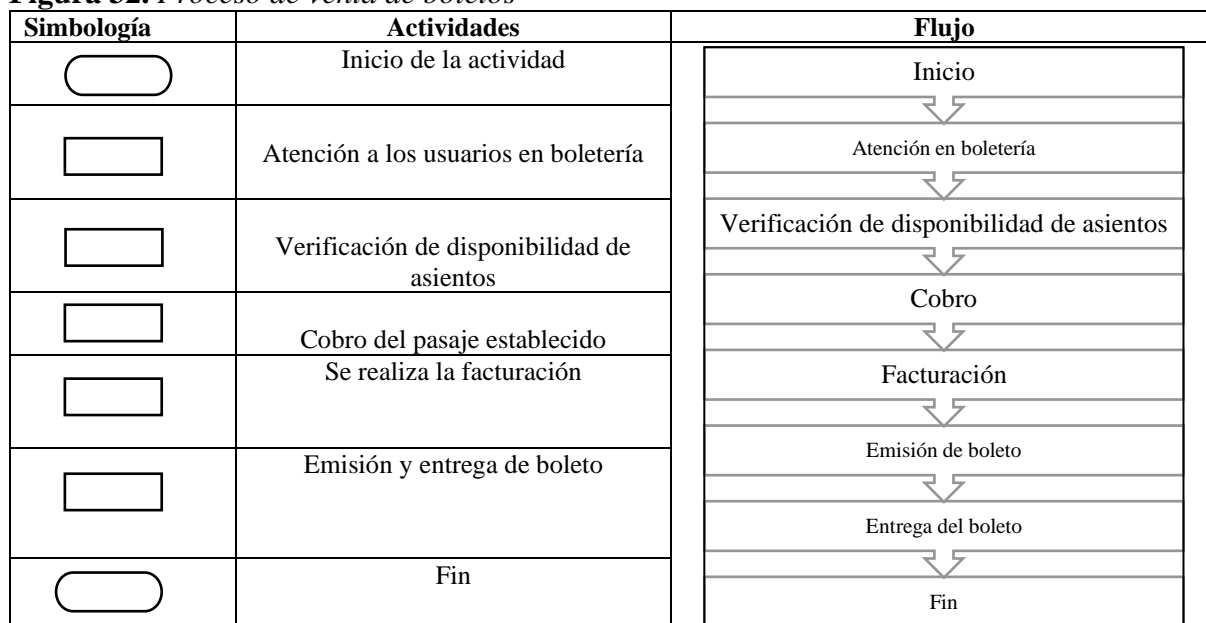
Elaborado por: Las autoras.

Las tablas anteriores evidenciaron las estrategias en cuanto a la planificación y dirección estratégica para corregir esa falencia se sugirió el desarrollo de estudios de mercado y la socialización de la misión, visión y valores de la cooperativa, los cuales están documentados, pero no se encuentran en lugares visibles ni han sido socializados de manera formal. En la gestión de talento humano se pudo visualizar falencias en cuanto a las capacitaciones sobre atención a los usuarios, además de no desarrollar un proceso formal para la evaluación del desempeño laboral, por lo cual se sugirió el desarrollo de capacitaciones y estrategias de evaluación con lenguaje claro y sencillo. En el ámbito financiero se detectó un bajo cumplimiento de sus obligaciones tributarias por ello se contempló como sugerencia el desarrollo de capacitaciones en este ámbito.

11.3.3.1.1.2. Procesos operativos

A continuación, se presenta un diagrama de flujo del proceso de venta de boletos

Figura 32. Proceso de venta de boletos



Elaborado por: Las autoras.

Tabla 46. Gestión de rutas y operaciones de transporte

Cuello de botella identificado	Propuesta de rediseño	Eliminación de residuos	Reducción de cuellos de botella
Mínimo incumplimiento en los horarios.	Sistemas de alertas en caso de retrasos.	Evitar tiempos muertos en las terminales.	Multas por retrasos.

Elaborado por: *Las autoras.*

Tabla 47. Seguridad y cumplimiento normativo

Cuello de botella identificado	Propuesta de rediseño	Eliminación de residuos	Reducción de cuellos de botella
Baja gestión en seguros viales.	Control en el pago de los seguros viales.	Evitar retrasos en la renovación de seguros con alertas automáticas.	Digitalización del registro de seguros.

Elaborado por: *Las autoras.*

Tabla 48. Gestión tecnológica e información



Cuello de botella identificado	Propuesta de rediseño	Eliminación de residuos	Reducción de cuellos de botella
No existe la emisión de boletos electrónicos	Plataforma digital de ventas de boletos electrónicos.	Reducción de largas filas en terminales con opciones de comprar online.	Detalle específico sobre el paso para comprar boletos online.

Elaborado por: *Las autoras.*



Los procesos operativos revelan la necesidad de mejoras en la gestión de rutas y operaciones de transporte, seguridad y cumplimiento normativo, así como la gestión de rutas, identificando un mínimo de incumplimiento en los horarios por lo cual se propuso la implementación de sistemas de alertas ante retrasos y las aplicación de multas como medidas correctivas, además de priorizar la optimización de los tiempos en las terminales, por otra parte en la gestión tecnológica, la ausencia de la emisión de boletos electrónicos puede generar largas filas, por lo cual se sugirió la implementación de una aplicación que permuta la compra en línea y brinde las instrucciones necesarias para los usuarios. La aplicación de estas estrategias permitirá mejorar la eficiencia operativa, minimizar residuos en los procesos para reducir cuellos de botella, impulsando una estructura organizacional más ágil e innovadora.

11.3.3.1.2. Automatización

Uno de los aspectos que requiere automatización en la cooperativa es el proceso de compras de boletos en línea, para lo cual se propuso la siguiente estrategia:

	
<p>Características principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de boletos en línea: • Gestión de rutas y horarios: • Asignación de rutas y horarios: • Asignación de asientos en tiempo real: • Múltiples formas de pago: • Facturación electrónica: Control de ocupación y reportes • Manejo de registros de pasajeros. • Integración con boleterías para la venta mixta (presencial y online). 	
<p>Requisitos para implementar la aplicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidor en la nube o VPS • Dominio y certificado SSL • Internet estable y de alta velocidad. • Computador • Impresora de boletos (puntos físicos) • Cuentas bancarias habilitadas para los pagos electrónicos. • Configuración de firewall y protocolos de seguridad. • Registro de información; rutas, horarios, tarifas • Asignación de buses y disponibilidad de asientos. • Integración del software contable. 	

Elaborado por: *Las autoras*

	
<p>Instructivo para los usuarios</p>	
<p>1. Acceder a la plataforma: Desde una computadora o celular ingresa a la página web de la cooperativa. Registrar su correo electrónico y contraseña.</p>	
<p>2. Seleccionar un destino: En la pantalla principal, ingrese los datos solicitados-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciudad de origen • Ciudad de destino 	

<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de viaje • Cantidad de pasajeros <p>Presione la opción buscar para ver las opciones disponibles.</p>
<p>3. Seleccionar un boleto:</p> <p>Aparecerá una lista con los horarios y precios de los viajes disponibles. Seleccione la opción de su preferencia Haga clic en seleccionar asiento.</p>
<p>4. Realizar el pago</p> <p>Una vez seleccionado el asiento presione “continuar con el pago” ingresar sus datos (apellidos, nombres, cédula/pasaporte, celular) Seleccione un método de pagos Confirmar la transacción y espere la validación del pago.</p>
<p>5. Recibir el boleto electrónico:</p> <p>Posterior a la confirmación del pago el boleto en formato digital (PDF o QR)</p>
<p>6. Presentarse al viaje</p> <p>Llegar a la terminal o punto de embarque al menos 30 minutos antes. Muestre su boleto digital o impreso al oficial. Disfrute su viaje.</p>

Elaborado por: *Las autoras.*

11.3.3.1.3. Indicadores de gestión

Para medir el desempeño organizacional y optimizar la estructura organizacional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi se propuso los siguientes indicadores de gestión:

Tabla 49. Indicadores

Tipo de indicador	Formula	Objetivo
Servicio y operaciones	<p>Índice de puntualidad de salidas y llegadas:</p> $\frac{\text{Número de viajes a tiempo}}{\text{Total de viajes programadas}} * 100$	Evaluar el cumplimiento de los horarios establecidos
	<p>Ocupación de asientos por viajes</p> $\frac{\text{Asientos ocupados}}{\text{Capacidad total del bus}} * 100$	Medir la eficiencia en la venta de boletos y el aprovechamiento de los buses.
	<p>Índice de incidentes de seguridad vial</p> $\frac{\text{Número de incidentes o fallas}}{\text{Total de viajes}} * 100$	Garantizar que los vehículos reciban mantenimiento oportuno

	Nivel de cumplimiento de mantenimiento: $\frac{\text{Número de buses con mantenimiento realizado/año}}{\text{Total de buses programados}} * 100$	Garantizar que los vehículos reciban mantenimiento oportuno.
	Tasa de quejas por servicio $\frac{\text{Número de quejas /mensuales}}{\text{Total pasajros transportados}} * 100$	Medir la satisfacción del cliente y mejorar la calidad de servicio.
Financieros	Ingreso por ventas de boletos $\text{ingresos por ventas de boletos} * 360 \text{ días}$	Evaluar el nivel de ingresos anuales
	Porcentaje de cumplimiento de obligaciones tributarias $\frac{\text{Número de pagos tributarios a tiempo}}{\text{Total pagos programados}} * 100$	Asegurar el cumplimiento fiscal y evitar el pago de multas.
Indicadores de gestión y tecnología	Tasa de adopción del boleto electrónico $\frac{\text{Boletos comprados en línea}}{\text{Total de boletos en línea}} * 100$	Medir el nivel de digitalización.
	Nivel de capacitación del personal $\frac{\text{Número de capacitados}}{\text{Total del socios, choferes y controladores}} * 100$	Garantizar que el personal preste un mejor servicio.

Elaborado por: Las autoras.

11.3.3.1.4. Recursos Humanos

11.3.3.1.4.1. Perfil de competencias

A continuación, se detalla el perfil de competencias de cada uno de los cargos de la cooperativa de transporte:

Tabla 50. Perfil de competencias

Cargo	Competencias blandas	Competencias técnicas
Asamblea general	Conocimiento en normativas y toma de decisiones estratégicas	Liderazgo, visión estratégica, trabajo en equipo
Consejo de Administración	Gestión administrativa, planificación y normativas legales	Toma de decisiones, negociación, ética profesional
Presidente	Dirección estratégica, gestión de recursos	Liderazgo, comunicación efectiva, resolución de conflictos
Vicepresidente	Apoyo en gestión y supervisión de procesos	Pensamiento crítico, trabajo en equipo, liderazgo
Secretario	Manejo documental, normativas y actas	Organización, atención al detalle, confidencialidad


Consejo de Vigilancia Gerencia	de Auditoría y control, cumplimiento normativo Administración de recursos, planificación y ejecución	Integridad, análisis crítico, responsabilidad Liderazgo, toma de decisiones, adaptabilidad
Comisiones especiales	Análisis e implementación de proyectos específicos	Trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas
Contador	Contabilidad, normativas financieras, reportes contables	Precisión, confidencialidad, responsabilidad
Choferes	Conducción segura, normativas de tránsito	Puntualidad, responsabilidad, servicio al cliente
Controladores	Supervisión y control de procesos internos	Atención al detalle, compromiso, honestidad
Secretaria	Manejo de documentos, atención y gestión administrativa	Comunicación, organización, discreción
Asesor legal	Legislación vigente, derecho corporativo	Análisis crítico, ética profesional, argumentación

Elaborado por: *Las autoras*

11.3.3.1.4.2. Manual de funciones detallando las responsabilidades y actividades específicas de cada puesto.


A continuación, se desarrollan el manual de funciones para los cargos existentes en la Cooperativa de Transporte Interprovincial Cotopaxi:

Tabla 51. Cargo Asamblea General

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Asamblea General		Código: CD1	
Departamento	Dirección		
Supervisor inmediato	Ninguno		
Objetivo			
La Asamblea General es órgano de gobierno de la cooperativa y está conformada por todos los socios activos, tiene por objetivo tomar las decisiones de mayor relevancia en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> Asistir y participar activamente en las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General. Ejercer el derecho al voto en las decisiones que se tomen en la Asamblea General. Presentar propuestas e iniciativas para mejorar el funcionamiento de la cooperativa. Elegir a los miembros del Consejo de Administración y sus suplentes. Aprobar el plan estratégico y el presupuesto anual de la cooperativa. Supervisar la gestión del Consejo de Administración. Aprobar la distribución de excedentes. Resolver los conflictos entre socios. Reformar los estatutos sociales. Convocar a elecciones extraordinarias. Aprobar el plan estratégico y el presupuesto anual. Elegir y remover a los miembros del Consejo de Administración. Reformar los estatutos sociales. Resolver los conflictos entre socios. Aprobar la distribución de excedentes. Convocar a elecciones extraordinarias. 			
Requisitos del puesto			
Requerimiento	Experiencia	Habilidades	
Ser socio activo Estar al día en las obligaciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial	Ninguna	Capacidad de análisis Toma de decisiones Conocimiento de la cooperativa de transporte Proactividad	
Procedimientos y políticas			
Comunicación Política Se garantiza una comunicación clara y bidireccional. Procedimientos Canales oficiales de comunicación Reuniones	Toma de decisiones Política Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad. Procedimientos Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones.	Gestión de conflictos Política Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros. Procedimiento Detección de conflicto Mediación Seguimiento	Seguridad y salud ocupacional Política La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos. Procedimientos Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
Criterio de evaluación Cumplimiento normativo Impacto organizacional	Proceso de evaluación <ul style="list-style-type: none"> Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación 		


Fuente: secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi.

Tabla 52. Cargo: Consejo de Administración

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Asamblea General		Código: CD2	
Departamento	Dirección		
Supervisor inmediato	Asamblea General		
Objetivo			
Garantizar la dirección estratégica y la supervisión eficiente de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros, promoviendo la transparencia, el cumplimiento normativo y el fortalecimiento de los servicios ofrecido.			
Funciones y responsabilidades			
<p>Vigilar la gestión administrativa, financiera y legal de la Cooperativa. Supervisar el cumplimiento de las normas legales, estatutarias y reglamentarias de la Cooperativa. Evaluar la gestión del Gerente General y del Consejo de Administración. Aprobar o rechazar los estados financieros de la Cooperativa. Convocar a la Asamblea General de Socios en caso de que el Consejo de Administración no lo haga. Presentar informes a la Asamblea General de Socios sobre su gestión. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas por la Ley, el Estatuto o la Asamblea General de Socios. Cumplir con las funciones establecidas en la Ley, el Estatuto y el presente Manual. Actuar con diligencia, lealtad y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones. Guardar confidencialidad sobre la información a la que tenga acceso en el desempeño de sus funciones. Responder ante la Asamblea General de Socios por su gestión. Asistir a las reuniones del mismo. Participar activamente en las deliberaciones del Consejo. Votar sobre las decisiones que se tomen en el Consejo. Firmar las actas del Consejo.</p>			
Requisitos del puesto			
Requerimiento	Experiencia	Habilidades	
Tener al menos dos años como socio Estar al día en las obligaciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial	Acreditar al menos veinte horas de capacitación o al menos, cinco años de experiencia en el área de sus funciones, antes de su posesión.	Capacidad de análisis Toma de decisiones Conocimiento de la cooperativa de transporte Proactividad	
Procedimientos y políticas			
Comunicación • <i>Política</i> Se garantiza una comunicación clara y bidireccional. • <i>Procedimientos</i> Canales oficiales de comunicación Reuniones	Toma de decisiones • <i>Política</i> Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad. • <i>Procedimientos</i> Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones.	Gestión de conflictos • <i>Política</i> Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros. • <i>Procedimiento</i> Detección de conflicto Mediación Seguimiento	Seguridad y salud ocupacional • <i>Política</i> La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos. • <i>Procedimientos</i> Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
• <i>Criterio de evaluación</i> Cumplimiento normativo Impacto organizacional		• <i>Proceso de evaluación</i> Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación	


Fuente: Secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi.

Tabla 53. Cargo: Presidente

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Presidente		Código: CD3	
Departamento	Dirección		
Supervisor inmediato	Consejo de Administración		
Objetivo			
Liderar, dirigir y gestionar la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi de manera estratégica, asegurando su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración; • Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General; • Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; • Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine; • Representar a la cooperativa ante organismos de integración representativa o autoridades gubernamentales • Resolver los asuntos urgentes e impostergables, de competencia del Consejo de administración, debiendo informar, en la primera sesión de dicho consejo o de Asamblea General; • Delegar a los socios el cumplimiento de gestión o misión de la institución. • Las demás establecidas en el Reglamento Interno y emanadas por la Asamblea General. 			
Requisitos del puesto			
Requerimiento	Experiencia	Habilidades	
Tener al menos dos años como socio. Estar al día en las obligaciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial.	Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el ámbito del cargo a ocupar. Cinco años de experiencia en el área de sus funciones, antes de su posesión. Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas o afines.	Toma de decisiones Conocimiento de la normativa de transporte y de economía popular y solidaria. Comunicación efectiva Trabajo en equipo y proactividad	
Procedimientos y políticas			
Comunicación • <i>Política</i> Se garantiza una comunicación clara y bidireccional. • <i>Procedimientos</i> Canales oficiales de comunicación Reuniones	Toma de decisiones • <i>Política</i> Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad. • <i>Procedimientos</i> Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones.	Gestión de conflictos • <i>Política</i> Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros. • <i>Procedimiento</i> Detección de conflicto Mediación Seguimiento	Seguridad y salud ocupacional • <i>Política</i> La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos. • <i>Procedimientos</i> Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
• <i>Criterio de evaluación</i> Cumplimiento normativo Impacto organizacional		• <i>Proceso de evaluación</i> Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación	


Fuente: Secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi.

Tabla 54. Cargo: Vicepresidente

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Vicepresidente		Código: CD4	
Departamento	Dirección		
Supervisor inmediato	Presidente		
Objetivo			
Apoyar la gestión del presidente en labores que eventualmente surjan, o reemplazarlo en sus funciones si se requiere por situaciones fortuitas.			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> El Vicepresidente cumplirá las funciones que le sean encargadas por el Presidente y las delegaciones dispuestas por el Consejo de Administración. En caso de renuncia, ausencia, inhabilidad del Presidente, o encargo de la Presidencia, asumirá todos los deberes y atribuciones del Presidente. 			
Requisitos del puesto.			
Requerimiento	Experiencia	Habilidades	
Tener al menos dos años como socio. Estar al día en las obligaciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial.	<p>Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el ámbito del cargo a ocupar.</p> <p>Dos años de experiencia en el área de sus funciones, antes de su posesión.</p> <p>Título de Tercer Nivel en Administración o afines.</p>	<p>Toma de decisiones Conocimiento de la normativa de transporte y de economía popular y solidaria. Trabajo en equipo y proactividad Habilidades de comunicación efectiva.</p>	
Procedimientos y políticas			
Comunicación <ul style="list-style-type: none"> Política Se garantiza una comunicación clara y bidireccional. Procedimientos Canales oficiales de comunicación Reuniones 	Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> Política Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad. Procedimientos Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones. 	Gestión de conflictos <ul style="list-style-type: none"> Política Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros. Procedimiento Detección de conflicto Mediación Seguimiento 	Seguridad y salud ocupacional <ul style="list-style-type: none"> Política La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos. Procedimientos Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
<ul style="list-style-type: none"> Criterio de evaluación Cumplimiento normativo Impacto organizacional 		<ul style="list-style-type: none"> Proceso de evaluación Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación 	


Fuente: Secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi.

Tabla 55. Cargo: Secretario

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Secretario		Código: CD5	
Departamento	Dirección		
Supervisor inmediato	Presidente		
Objetivo			
Garantizar la organización documental, la comunicación interna y el cumplimiento normativo de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Cotopaxi.			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del presidente del Consejo o Comisión que corresponda Tener la correspondencia al día Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda Custodiar y conservar ordenadamente el archivo Notificar las resoluciones Firmar conjuntamente con el Presidente las actas de las Asambleas Generales y de sesiones del Consejo de Administración. Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración 			
Requisitos del puesto.			
Requerimiento	Experiencia	Habilidades	
Tener al menos dos años como socio. Estar al día en las obligaciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial.	Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el ámbito del cargo a ocupar. Dos años de experiencia en el área de sus funciones, antes de su posesión. Título de Tercer Nivel en Administración o afines.	Conocimiento de la normativa de transporte y de economía popular y solidaria. Habilidades de redacción escrita y digital. Habilidades de comunicación efectiva.	
Procedimientos y políticas			
Comunicación • Política Se garantiza una comunicación clara y bidireccional. • Procedimientos Canales oficiales de comunicación Reuniones	Toma de decisiones • Política Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad. • Procedimientos Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones.	Gestión de conflictos • Política Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros. • Procedimiento Detección de conflicto Mediación Seguimiento	Seguridad y salud ocupacional • Política La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos. • Procedimientos Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
• Criterio de evaluación Cumplimiento normativo Impacto organizacional		• Proceso de evaluación Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación	


Fuente: Secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi.

Tabla 56. Cargo: Consejo de Vigilancia

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Consejo de Vigilancia		Código: CD6	
Departamento	Dirección		
Supervisor inmediato	Asamblea General		
Objetivo			
Supervisar y fiscalizar las actividades administrativas, financieras y operativas de la cooperativa, asegurando que se realicen de acuerdo con las normativas legales, estatutarias y los intereses de los socios, mediante la transparencia, la rendición de cuentas y el uso responsable de los recursos, garantizando la protección y fortalecimiento de la cooperativa en beneficio de sus integrantes y usuarios.			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Designar al Presidente y Secretario del Consejo • Controlar las actividades económicas que se realizan en la cooperativa • Velar que la contabilidad de la cooperativa se efectue conforme a las normas técnicas vigentes • Supervisar el cumplimiento de las normas legales, estatutarias y reglamentarias de la Cooperativa. • Evaluar la gestión del Gerente General y del Consejo de Administración. • Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución • Efectuar las funciones de auditoría interna, hasta cuando la cooperativa no exceda de 200 socios o 500.000 dólares de activos; • Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas; • Presentar a la Asamblea General un informe sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión • Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo. • Observar que las resoluciones de la Asamblea General sean acatadas por el gerente y presidente. • Incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente. • Efectuar arquezos de caja, periódica u ocasionalmente • Organizar y dirigir el proceso de selección de auditores • Instruir el expediente sobre infracciones de los socios • Recibir y Tramitar denuncias de los socios y sancionar abusos de autoridad. 			
Requisitos del puesto			
Requerimiento	Experiencia	Habilidades	
Tener al menos dos años como socio Estar al día en las obligaciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial.	Acreditar al menos veinte horas de capacitación o al menos, cinco años de experiencia en el área de sus funciones, antes de su posesión.	Toma de decisiones Conocimiento de la cooperativa de transporte Proactividad	
Procedimientos y políticas			
Comunicación • Política Se garantiza una comunicación clara y bidireccional. • Procedimientos Canales oficiales de comunicación Reuniones	Toma de decisiones • Política Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad. • Procedimientos Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones.	Gestión de conflictos • Política Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros. • Procedimiento Detección de conflicto Mediación Seguimiento	Seguridad y salud ocupacional • Política La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos. • Procedimientos Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
<ul style="list-style-type: none"> • Criterio de evaluación Cumplimiento normativo Impacto organizacional 		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de evaluación Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación 	


Fuente: Secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi.

Tabla 57. Cargo: Vocal del Consejo de Vigilancia

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Vocal del Consejo de Vigilancia		Código: CD7	
Departamento		Directivo	
Supervisor inmediato		Consejo de Vigilancia	
Objetivo			
Supervisar el cumplimiento de las normas, regulaciones y estatutos de la cooperativa, velando por la transparencia y correcta administración de los recursos.			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> Los vocales de los Consejos son responsables por las decisiones tomadas con su voto, incluyendo los suplentes transitoriamente en funciones y responderán por violación de la Ley, su Reglamento General, el Estatuto o los Reglamentos Internos. Solo pueden eximirse por no haber participado en las reuniones en que se hayan adoptado las resoluciones o existiendo constancia de su voto en contra o de su abstención, en el acta correspondiente. Supervisar el cumplimiento normativo Velar porque la cooperativa opera conforme a la Ley, su Reglamento General, el Estatuto y los Reglamentos Internos, asegurando la transparencia en la gestión. Participar en la toma de decisiones Asistir a reuniones, analizar propuestas y votar en la adopción de resoluciones, asumiendo la responsabilidad por las decisiones aprobadas. 			
Requisitos del puesto			
Requerimiento		Experiencia	Habilidades
Tener al menos dos años como socio Estar al día en las obligaciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial. No haber sido reelegido en el periodo inmediato anterior No tener parentesco ni relación conyugal con otros vocales ni con el gerente.		Acreditar al menos veinte horas de capacitación o al menos, cinco años de experiencia en el área de sus funciones, antes de su posesión.	Conocimiento de la cooperativa de transporte y las normativas a las cuales debe regir su funcionamiento Habilidades de toma de decisiones Habilidades de análisis y resolución de conflictos Proactividad e iniciativa
Procedimientos y políticas			
Comunicación	Toma de decisiones	Gestión de conflictos	Seguridad y salud ocupacional
<ul style="list-style-type: none"> Política Se garantiza una comunicación clara y bidireccional.	<ul style="list-style-type: none"> Política Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Política Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros.	<ul style="list-style-type: none"> Política La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos.
<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos Canales oficiales de comunicación Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento Detección de conflicto Mediación Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
<ul style="list-style-type: none"> Criterio de evaluación Cumplimiento normativo Impacto organizacional		<ul style="list-style-type: none"> Proceso de evaluación Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación	


Fuente: Secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi.

Tabla 58. Cargo: Gerente

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Gerente		Código: CD8	
Departamento	Gerencial		
Supervisor inmediato	Asamblea General		
Objetivo			
Dirigir y gestionar las operaciones administrativas, financieras y operativas de la cooperativa, asegurando la prestación eficiente de servicios de transporte.			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Formular, implementar y evaluar el plan estratégico de la cooperativa, en alineación con la misión, visión y valores de la organización. • Definir los objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempeño para cada área de la cooperativa. • Analizar el entorno competitivo, identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias para enfrentarlas. • Coordinar las actividades de las diferentes áreas de la cooperativa para asegurar su funcionamiento eficiente y sinérgico. • Monitorear y controlar el desempeño de la cooperativa en relación con los objetivos estratégicos y los planes operativos. • Implementar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño y la eficiencia de la organización. 			
Requisitos del puesto			
Requerimiento	Experiencia	Habilidades	
Tener al menos dos años como socio Estar al día en las obligaciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial. No haber sido reelegido en el periodo inmediato anterior No tener parentesco ni relación conyugal con otros vocales ni con el gerente. Título de Tercer Nivel en Administración o afines	Acreditar al menos veinte horas de capacitación en temáticas afines. Cinco años de experiencia en el área de sus funciones, antes de su posesión.	Capacidad de liderazgo y comunicación efectiva. Habilidades para la toma de decisiones. Habilidades de análisis y resolución de conflictos Proactividad e iniciativa	
Procedimientos y políticas			
Comunicación • Política Se garantiza una comunicación clara y bidireccional. • Procedimientos Canales oficiales de comunicación Reuniones	Toma de decisiones • Política Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad. • Procedimientos Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones.	Gestión de conflictos • Política Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros. • Procedimiento Detección de conflicto Mediación Seguimiento	Seguridad y salud ocupacional • Política La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos. • Procedimientos Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
• Criterio de evaluación Cumplimiento normativo Impacto organizacional		• Proceso de evaluación Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación	


Fuente: Secretaría de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi.

Tabla 59. Cargo: Secretaria

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Secretaria		Código: CO9	
Departamento	Operativo		
Supervisor inmediato	Gerente		
Objetivo			
Asistir al área de gerencia en trámites y documentación de la Cooperativa Interprovincial de Transporte, con la finalidad de contribuir al correcto funcionamiento del establecimiento.			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión documental: Organizar, archivar y mantener actualizada la documentación de la cooperativa, incluyendo actas, informes y correspondencia. • Atención y comunicación: Gestionar la comunicación interna y externa, atender llamadas, correos electrónicos y coordinar reuniones. • Apoyo administrativo: Brindar asistencia a la directiva y demás áreas, elaborando informes, agendas y coordinando actividades administrativas. • Control de registros: Mantener actualizados los registros de socios, empleados y flota vehicular, garantizando un adecuado control administrativo. • Coordinación de reuniones: Convocar, organizar y registrar actas de reuniones de la Asamblea General y otros órganos de gobierno de la cooperativa. • Supervisión de trámites: Gestionar permisos, licencias y otros documentos requeridos para el correcto funcionamiento de la cooperativa. 			
Requisitos del puesto			
Requerimientos y experiencia		Habilidades	
Título de Tecnología Mínimo un año de experiencia en cargos afines		<ul style="list-style-type: none"> • Buen trato a los usuarios • Fluidez de comunicación • Manejo de documentación • Manejo de paquete Office 	
Procedimientos y políticas			
Comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Política Se garantiza una comunicación clara y bidireccional.	Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Política Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad.	Gestión de conflictos <ul style="list-style-type: none"> • Política Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros.	Seguridad y salud ocupacional <ul style="list-style-type: none"> • Política La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos.
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos Canales oficiales de comunicación Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento Detección de conflicto Mediación Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
<ul style="list-style-type: none"> • Criterio de evaluación Cumplimiento normativo Impacto organizacional		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de evaluación Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación	


Fuente: Secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi

Tabla 60. Cargo: Contador

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Contador		Código: CO10	
Departamento	Operativo		
Supervisor inmediato	Gerente		
Objetivo			
Registrar, procesar y analizar la información financiera de la cooperativa, de manera precisa, oportuna y confiable, para apoyar la toma de decisiones estratégicas y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales.			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar de forma diaria y precisa todas las transacciones financieras de la cooperativa, incluyendo ingresos, egresos, activos, pasivos y patrimonio. • Utilizar el sistema contable de la cooperativa para el registro de las operaciones, asegurando la integridad y consistencia de la información. • Realizar la conciliación bancaria de forma mensual, verificando la exactitud de los saldos en las cuentas bancarias de la cooperativa. • Elaborar los estados financieros básicos de la cooperativa, incluyendo el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo, con periodicidad mensual, trimestral y anual. • Analizar los estados financieros para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora en la situación financiera de la cooperativa. • Preparar y presentar las declaraciones de impuestos de la cooperativa en los plazos establecidos por las autoridades fiscales. • Mantener actualizados los libros contables y la documentación fiscal de la cooperativa, de acuerdo a las normas legales vigentes. • Asesorar a la gerencia y demás departamentos sobre las obligaciones fiscales y legales de la cooperativa. 			
Requisitos del puesto			
Requerimientos y experiencia		Habilidades	
Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría Mínimo 3 años de experiencia en cargos afines.		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos contables • Conocimientos financieros • Análisis y síntesis 	
Procedimientos y políticas			
Comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Política Se garantiza una comunicación clara y bidireccional. • Procedimientos Canales oficiales de comunicación Reuniones 	Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Política Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad. • Procedimientos Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones. 	Gestión de conflictos <ul style="list-style-type: none"> • Política Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros. • Procedimiento Detección de conflicto Mediación Seguimiento 	Seguridad y salud ocupacional <ul style="list-style-type: none"> • Política La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos. • Procedimientos Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
<ul style="list-style-type: none"> • Criterio de evaluación Cumplimiento normativo Impacto organizacional 		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de evaluación Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación 	


Fuente: Secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi

Tabla 61. Cargo: Choferes

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Chofer		Código: CO11	
Departamento	Operativo		
Supervisor inmediato	Gerente		
Objetivo Proporcionar un servicio de transporte seguro, eficiente y respetuoso, garantizando la integridad y bienestar de los pasajeros durante cada viaje. Cumplir con las normativas de tránsito y las políticas de la cooperativa, manteniendo el vehículo en óptimas condiciones y contribuyendo a la imagen y reputación de la organización.			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Conducir el bus de pasajeros de manera segura y responsable, cumpliendo con las normas de tránsito y las políticas de la cooperativa. • Brindar un servicio de transporte de pasajeros de calidad, garantizando la comodidad, seguridad y puntualidad de los usuarios. • Realizar inspecciones previas y posteriores al viaje para verificar el estado del vehículo y garantizar su correcto funcionamiento. • Efectuar el cobro de pasajes y registrar las ventas de acuerdo a los procedimientos establecidos. • Informar al Supervisor de Operaciones sobre cualquier incidencia o eventualidad que surja durante el viaje. • Cumplir con las normas de higiene y presentación personal establecidas por la cooperativa. • Mantener una actitud cordial y profesional en el trato con los pasajeros. • Contribuir al mantenimiento del orden y la disciplina dentro del bus. • Participar en las capacitaciones y entrenamientos brindados por la cooperativa. 			
Requisitos del puesto			
Requerimientos y experiencia		Habilidades	
<i>Título de bachiller</i> <i>Licencia de conducir Tipo D</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Conducción • Normativa de tránsito • Buen trato al cliente • Responsabilidad 	
Procedimientos y políticas			
Comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Política Se garantiza una comunicación clara y bidireccional. • Procedimientos Canales oficiales de comunicación Reuniones 	Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Política Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad. • Procedimientos Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones. 	Gestión de conflictos <ul style="list-style-type: none"> • Política Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros. • Procedimiento Detección de conflicto Mediación Seguimiento 	Seguridad y salud ocupacional <ul style="list-style-type: none"> • Política La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos. • Procedimientos Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
<ul style="list-style-type: none"> • Criterio de evaluación Cumplimiento normativo Impacto organizacional 		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de evaluación Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación 	


Fuente: Secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi.

Tabla 62. Cargo: Controladores

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Controladores		Código: CO12	
Departamento	Operativo		
Supervisor inmediato	Chofer		
Objetivo			
Asistir al conductor en la operación segura y eficiente de los autobuses de la cooperativa, garantizando la comodidad y satisfacción de los pasajeros.			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar el interior y exterior del autobús antes de cada viaje para verificar su estado y limpieza. • Abastecer el autobús con combustible, agua y otros insumos según sea necesario. • Revisar el funcionamiento de las luces, puertas, frenos y otros sistemas del autobús. • Colaborar con el conductor en la carga y descarga de equipaje, si es necesario. • Verificar que los pasajeros aborden y desciendan del autobús de manera ordenada y segura. • Brindar información y asistencia a los pasajeros en caso de requerirlo. • Controlar el acceso al área de pasajeros y vigilar el comportamiento de los mismos. • Vender boletos y cobrar tarifas a los pasajeros, si es necesario. • Reportar al conductor cualquier incidente o situación irregular que observe durante el viaje. • Realizar limpieza interior y exterior del autobús después de cada viaje. • Lavar las ventanas y pulir la carrocería del autobús según sea necesario. • Reportar al supervisor cualquier necesidad de mantenimiento preventivo o correctivo del autobús. • Cumplir con las normas de seguridad y salud ocupacional establecidas por la cooperativa. • La seguridad y bienestar de los pasajeros durante el viaje. • El buen estado y funcionamiento del autobús asignado. • La atención cordial y eficiente a los pasajeros. 			
Requisitos del puesto			
Requerimientos y experiencia		Habilidades	
<i>Título de bachiller</i> <i>Licencia de conducir Tipo D</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Conducción • Normativa de tránsito • Buen trato al cliente • Responsabilidad 	
Procedimientos y políticas			
Comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Política Se garantiza una comunicación clara y bidireccional.	Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Política Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad.	Gestión de conflictos <ul style="list-style-type: none"> • Política Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros.	Seguridad y salud ocupacional <ul style="list-style-type: none"> • Política La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos.
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos Canales oficiales de comunicación Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento Detección de conflicto Mediación Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
<ul style="list-style-type: none"> • Criterio de evaluación Cumplimiento normativo Impacto organizacional		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de evaluación Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación	


Fuente: Secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi.

Tabla 63. Cargo: Asesor legal

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Controladores		Código: CO13	
Departamento	Operativo		
Supervisor inmediato	Chofer		
Objetivo			
Garantizar el cumplimiento del marco legal y normativo en todas las operaciones de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi, brindando asesoría jurídica especializada, representando a la cooperativa en asuntos legales y promoviendo la correcta aplicación de normativas internas y externas. Además, contribuir a la prevención y resolución de conflictos, asegurando la protección de los intereses institucionales y el cumplimiento de los derechos.			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> Asesoría jurídica: Brindar orientación legal a la directiva y demás áreas para garantizar el cumplimiento de normativas y regulaciones del sector transporte. Elaboración y revisión de documentos: Redactar, analizar y validar contratos, estatutos, reglamentos internos y otros documentos legales de la cooperativa. Representación legal: Actuar en nombre de la cooperativa en procesos judiciales, administrativos o negociaciones legales con entidades públicas y privadas. Gestión de normativas: Velar por el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables al transporte interprovincial, evitando sanciones y conflictos legales. Resolución de conflictos: Mediar en disputas internas entre socios, empleados o con terceros, proponiendo soluciones legales adecuadas. Capacitación legal: Informar y capacitar a directivos, empleados y socios sobre normativas vigentes, derechos y obligaciones legales dentro de la cooperativa. 			
Requisitos del puesto			
Requerimientos y experiencia		Habilidades	
Título de Tercer Nivel en Abogacía Mínimo 3 años de ejercicio en el ámbito jurídico		<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de leyes de Tránsito Reglamento de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Ley de Régimen Tributario Interno 	
Procedimientos y políticas			
Comunicación <ul style="list-style-type: none"> Política Se garantiza una comunicación clara y bidireccional. Procedimientos Canales oficiales de comunicación Reuniones 	Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> Política Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad. Procedimientos Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones. 	Gestión de conflictos <ul style="list-style-type: none"> Política Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros. Procedimiento Detección de conflicto Mediación Seguimiento 	Seguridad y salud ocupacional <ul style="list-style-type: none"> Política La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos. Procedimientos Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
<ul style="list-style-type: none"> Criterio de evaluación Cumplimiento normativo Impacto organizacional 		<ul style="list-style-type: none"> Proceso de evaluación Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación 	

Fuente: Secretaria de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi.

Tabla 64. Cargo: Comisiones especiales

Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi			
Nombre del cargo: Comisiones especiales		Código: CD14	
Departamento	Directivo		
Supervisor inmediato	Asamblea General		
Objetivo			
Coordinar y ejecutar actividades específicas encomendadas por el Consejo de Administración, según las necesidades de la cooperativa, en cumplimiento de las normas, regulaciones y estatutos, velando por la transparencia y correcta administración de los recursos.			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> Las Comisiones especiales serán permanentes u ocasionales. Las designará el Consejo de Administración con tres vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo. Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el Reglamento Interno. Las comisiones ocasionales, cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les encargue. 			
Requisitos del puesto			
Requerimiento	Experiencia	Habilidades	
Tener al menos dos años como socio Estar al día en las obligaciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial. No haber sido reelegido en el periodo inmediato anterior No tener parentesco ni relación conyugal con otros vocales ni con el gerente.	Acreditar al menos veinte horas de capacitación o al menos, cinco años de experiencia en el área de sus funciones, antes de su posesión.	Conocimiento de la cooperativa de transporte y las normativas. Proactividad e iniciativa.	
Procedimientos y políticas			
Comunicación • <i>Política</i> Se garantiza una comunicación clara y bidireccional. • <i>Procedimientos</i> Canales oficiales de comunicación Reuniones	Toma de decisiones • <i>Política</i> Las decisiones deben ser tomadas en base a información confiable y objetiva, con transparencia y responsabilidad. • <i>Procedimientos</i> Jerarquía en toma de decisiones Análisis de datos Consenso Registro de decisiones.	Gestión de conflictos • <i>Política</i> Se prioriza la resolución pacífica y equitativa de los conflictos laborales, utilizando el diálogo y respeto entre miembros. • <i>Procedimiento</i> Detección de conflicto Mediación Seguimiento	Seguridad y salud ocupacional • <i>Política</i> La cooperativa se compromete a brindar un ambiente de trabajo seguro, en cumplimiento con las normas de seguridad y salud ocupacional para prevenir riesgos. • <i>Procedimientos</i> Capacitación periódica, dotación de equipos de protección personal, inspecciones, registro de incidentes.
Evaluación y desempeño			
• <i>Criterio de evaluación</i> Cumplimiento normativo Impacto organizacional		• <i>Proceso de evaluación</i> Recopilación de información Análisis de datos Retroalimentación	

Fuente: Secretaría de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Cotopaxi.

11.3.3.1.4.3. Plan de capacitación

Para el desarrollo de las capacitaciones se contempló las deficiencias detectadas en tema sobre la atención a los usuarios, cumplimiento tributarios y prevención antes desastres naturales como deslaves que son muy frecuentes en la vía La Maná – Latacunga y neblinas, especialmente en las zonas de los páramos.

Tabla 65. Plan de capacitación

Tema	Objetivo	Duración	Modalidad	Participantes	Responsables
Atención y servicio al cliente	Mejorar la calidad de servicio al cliente a través de un buen trato.	4 horas	Presencial/virtual	Choferes, controladores y personal de boletería.	Profesional
Cumplimiento de la normativa tributaria	Capacitar sobre el correcto cumplimiento de los impuestos y normativas tributarias.	2 horas	Presencial	Directivos, socios y contador	Funcionario del SRI
Prevención y actuación ante desastres naturales (deslaves, neblinas e inundaciones)	Brindar estrategias preventivas y protocolos de actuación.	4 horas	Presencial con simulacro	Socios, choferes, controladores	Bomberos
Manejo de quejas y resoluciones de conflictos	Adquirir estrategias para gestionar reclamos de pasajeros y reclamar conflictos de manera efectiva.	2 horas	Presencial/virtual	Choferes, controladores, personal de boletería.	Profesional al servicio al cliente.
Seguridad vial y manejo defensivo.	Capacitar a los conductores sobre técnicas de conducción segura, reducción de accidentes y cumplimiento de normativas viales.	4 horas	Presencial con práctica	Choferes	Agencia Nacional de Tránsito.

Elaborado por: *Las autoras.*

11.3.3.6.4.4. Sistema de evaluación de desempeño del área administrativa y operativa

Una deficiencia detectada en las encuestas fue la ausencia de evaluación del desempeño laboral por lo cual se propuso las siguientes estrategias:

Tabla 66. Evaluación de desempeño del área administrativa

Estrategia	Descripción	Indicadores	Frecuencia
Evaluación 360°	Aplicación de encuestas anónimas para medir el desempeño del personal administrativo.	Nivel de satisfacción interna en % Comunicación y liderazgo	Semestral
Análisis del cumplimiento de objetivos	Comparación de logros individuales y departamentales con los objetivos de la cooperativa.	% cumplimiento de metas administrativas N° de tareas cumplidas versus tareas planificadas.	Semestral
Revisión del cumplimiento de normativas	Revisión del cumplimiento de las normativas	% del cumplimiento normativo. N° de observaciones detectadas.	Semestral
Satisfacción del cliente interno	Encuestas para evaluar la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral y liderazgo administrativo.	Nivel de satisfacción del personal.	Semestral

Elaborado por: *Las autoras*

Tabla 67. Evaluación de desempeño del área operativa

Estrategia	Descripción	Indicadores	Frecuencia
Monitoreo GPS	evaluación en tiempo real del cumplimiento de horarios y rutas	% de puntualidad en salidas y llegadas. N° de retrasos detectados.	Mensual.
Inspecciones Técnicas de flotas	Revisiones de mantenimiento preventivo y correctivo que garantice la operatividad.	% cumplimiento de mantenimiento programados. N° de fallas mecánicas.	Trimestral
Evaluación de atención al cliente	Aplicación de encuestas de satisfacción a los pasajeros sobre la calidad del servicio recibido.	Nivel de satisfacción del pasajero % N° de quejas y reclamos recibidos.	Trimestral

Elaborado por: *Las autoras*

11.3.3.6.5. Tecnologías

11.3.3.6.5.1. Sistemas y herramientas

A continuación, se proponen mejorar en relación a los sistemas y herramientas de la cooperativa de transporte:

Tabla 68. Sistemas y herramientas

Área	Sistemas	Mejora
Gestión administrativa	Software contable básico	Implementación de ERP
Gestión de flota de buses	Control manual de mantenimiento y registros físicos	Uso de software de gestión de flotas de buses
Venta de pasajes	Venta presencial de boletos físicos	Venta online de boletos por red social
Control de rutas	Comunicación por radio	GPS en tiempo real
Gestión de conductores	Registros físicos de asistencia y horario	Implementación de sistema biométrico
Seguridad y monitoreo	Cámaras de seguridad en terminales	Implementación de cámaras en todas las unidades vehiculares
Gestión documental	Archivos físicos	Digitalización de documentos

Elaborado por: Las autoras

11.3.3.6.5.2. Plan de implementación

Para el plan de implementación se plantean la siguiente secuencia en la cooperativa de transporte:

Tabla 69. Plan de implementación

Mejora	Acciones	Tiempo	Indicador
ERP contable	Adquirir software y capacitar personal	3 meses	Reducción de tiempos de gestión
Gestión de flotas	Instalar GPS y software de monitoreo	4 meses	Menos costos de reparación
Monitoreo GPS	Implementar rastreo en tiempo real	3 meses	Optimización de rutas
Gestión de turnos	Automatizar asignación de horarios	2 meses	Menos conflictos de turnos
Atención digital	Integrar atención por red	2 meses	50% menos tiempo de respuesta
Cámaras de seguridad	Instalar equipos en buses y terminales	4 meses	Reducción de incidentes
Digitalización de documentos	Digitalizar los documentos	3 meses	80% menos uso de papel

Elaborado por: Las autoras

11.3.4. Implementación y evaluación

Para la implementación del diseño organizacional propuesto se planteó el siguiente cronograma y presupuesto por etapas, buscando que resulte sencillo y entendible:

11.3.4.1. Plan de contingencia

Con la finalidad de establecer medidas preventivas y correctivas que garanticen la eficiencia y calidad de servicios para los usuarios se propuso el siguiente plan de contingencia ante los siguientes posibles eventos que esta susceptible la Cooperativa de Transporte Interprovincial:

11.3.4.2. Cronograma y presupuesto para la implementación

El cronograma que se muestra a continuación determina los plazos por etapas para la implementación:

Tabla 70. Cronograma y recursos- presupuesto y materiales

Etapas	Acciones	Tiempo	Fecha	Costo \$	
Propuesta diseño organizacional	Organigrama propuesto	1 semana	Marzo	\$50	
	Departamentalización	1 semana	Marzo	\$30	
	Niveles de autoridad y responsabilidad	1 semana	Marzo	\$50	
	• Estructura organizacional propuesta	Canales de comunicación	1 semana	Marzo	\$200
		Rediseño de procesos	2 semanas	Abril	\$1200
		Automatización	1 semana	Abril	\$300
	• Procesos administrativos y operativos	Indicadores de gestión	1 semana	Abril	\$100
		Perfil de competencias	1 semana	Agosto	\$150
	• Recursos humanos	Plan de capacitación y desarrollo	1 mes	Septiembre	\$800
		Sistemas de evaluación del desempeño	1 semana	Octubre	\$200
• Tecnologías	Sistemas y herramientas	1 semana	Octubre	\$200	
	Plan de implementación	2 semanas	Noviembre	\$200	
Implementación y evaluación	Plan de contingencias	1 semana	Noviembre	\$100	
	Cronograma y presupuesto	2 días	Noviembre	\$25	
	• Evaluación	Comunicación estrategias para informar	1 semana	Noviembre	\$50
		Gestión del cambio	2 semanas	Noviembre	\$100
		Indicadores de desempeño	1 semana	Diciembre	\$25
		Seguimiento	2 semanas	Diciembre	\$25
Totales				\$3.805	

Elaborado por: Las autoras

11.3.4.3. Comunicación – estrategias para informar

Tras un profundo análisis se consideró pertinente proponer las siguientes propuestas:

Tabla 71. Comunicación

Debilidad	Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsables	Tiempo de implementación
Deficientes canales de comunicación interna	Implementación de WhatsApp empresarial	Centralizar la comunicación entre directivos, socios, choferes y controladores.	Establecer grupos de WhatsApp empresariales organizados por áreas.	Presidente Secretaria	2 meses
Información no llega de manera oportuna	Reuniones periódicas y boletines informativos.	Asegurar llegue de manera oportuna a todos los niveles.	Reuniones mensuales entre los directivos, socios y personal operativo.	Gerencia Secretaria	Mensual
Bajo nivel de retroalimentación entre los niveles jerárquicos	Creación de un buzón de sugerencias y mejoras.	Fomentar la participación y el mejoramiento de comunicación.	Colocar buzones físicos digitales.	Recursos Humanos.	3 meses

Fuente: Las autoras.

Con la finalidad de dar solución a la deficiente comunicación interna se consideró pertinente sugerir la creación de grupos de WhatsApp empresarial organizado por áreas, garantizando con esto que la información fluya de manera clara y accesible, reduciendo malentendidos y pérdidas de información. También el desarrollo de reuniones mensuales entre los directivos y la parte operativa, fomentando la comunicación bidireccional entre las distintas áreas. Con la creación de un buzón se pretende conocer las necesidades y problemas para dar un seguimiento adecuado, detectando de manera temprana problemas internos que puedan afectar el área administrativa y operativa de la cooperativa.

11.3.4.4. Gestión del cambio: acciones para facilitar la adaptación de los empleados

Con el propósito de facilitar el cambio en la cooperativa de transporte se establecen las siguientes acciones de mejora:

Tabla 72. Acciones propuestas para facilitar el cambio

Acciones	Detalle	Plazo
Comunicación clara y constante	Informar a todos los miembros de la cooperativa sobre los cambios y beneficios	Permanente
Capacitación continua	Formar al recurso humano en sus funciones laborales	Permanente
Acompañamiento en el proceso de cambio	Brindar apoyo y resolver dudas	Permanente
Incentivos y motivación	Reconocer el esfuerzo y adaptación del personal	Permanente
Ajustes	Recopilar las opiniones de los miembros de la cooperativa	Permanente
Liderazgo activo	Impulsar el cambio con el ejemplo de los directivos de la cooperativa.	Permanente

Elaborado por: Las autoras

11.3.4.5. Evaluación

La evaluación se realizará con el uso de los siguientes indicadores que permitirán medir el desempeño en la cooperativa de transporte:

11.3.4.3.1. Indicadores de desempeño

Tabla 73. Indicadores de desempeño

Tipo de indicador	Formula	Objetivo
Servicio y operaciones	Índice de puntualidad de salidas y llegadas: $\frac{\text{Número de viajes a tiempo}}{\text{Total de viajes programados}} * 100$	Evaluar el cumplimiento de los horarios establecidos
	Ocupación de asientos por viajes $\frac{\text{Asientos ocupados}}{\text{Capacidad total del bus}} * 100$	Medir la eficiencia en la venta de boletos y el aprovechamiento de los buses.
	Índice de incidentes de seguridad vial $\frac{\text{Número de incidentes o fallas}}{\text{Total de viajes}} * 100$	Garantizar que los vehículos reciban mantenimientos oportunos
	Nivel de cumplimiento de mantenimiento: $\frac{\text{Número de buses con mantenimiento realizado}}{\text{Total de buses programados}} * 100$	Garantizar que los vehículos reciban mantenimiento oportuno.

	Tasa de quejas por servicio	Medir la satisfacción del cliente y mejorar la calidad de los servicios.
	$\frac{\text{Número de quejas / mensuales}}{\text{Total pasajeros transportados}} * 100$	
Financieros	Ingreso por ventas de boletos	Evaluar el nivel de ingresos anuales
	$\frac{\text{Ingresos por ventas de boletos} * 360 \text{ días}}{\text{Total pasajeros transportados}}$	
	Porcentaje de cumplimiento de obligaciones tributarias	Asegurar el cumplimiento fiscal y evitar el pago de multas.
	$\frac{\text{Número de pagos tributarios a tiempo}}{\text{Total pagos programados}} * 100$	
Indicadores de gestión y tecnología	Tasa de adopción del boleto electrónico	Medir el nivel de digitalización.
	$\frac{\text{Boletos comprados en línea}}{\text{Total de boletos en línea}} * 100$	
	Nivel de capacitación del personal	Garantizar que el personal preste un mejor servicio.
	$\frac{\text{Número de capacitados}}{\text{Total del socios, choferes y controladores}} * 100$	

Elaborado por: Las autoras

11.3.4.6. Seguimiento mecanismo para monitorear

El seguimiento de la implementación del diseño organizacional debería ser efectuado a través de las siguientes acciones:

Tabla 74. Seguimiento del diseño organizacional planteado

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Frecuencia de Revisión
Socialización del organigrama	Reuniones realizadas, nivel de comprensión del personal	Mensual
Difusión del manual de funciones	Manual entregado y explicado al personal	Mensual
Asignación de roles y responsabilidades	Personal ubicado en sus nuevos cargos	Bimestral
Implementación de procesos y protocolos	Aplicación efectiva en cada área	Trimestral
Capacitación y adaptación del personal	Número de talleres realizados, participación activa	Mensual
Uso de nuevas herramientas digitales	Grado de adopción de los sistemas	Trimestral
Seguimiento y ajustes	Reportes de evaluación, corrección de fallas	Trimestral

Elaborado por: Las autoras

12. IMPACTOS

12.1. Impacto social

El diseño organizacional propuesto para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial supone un impacto social significativo porque permite mejorar la calidad y seguridad del servicio de transporte, beneficiando a los usuarios con una experiencia más confiable, además que brinda fuentes de empleo de manera local. Además, el desarrollo descriptivo del organigrama estructural y el manual de funciones orienta de manera adecuada las funciones a desarrollar por los socios, empleados administrativos y operativos en búsqueda del bienestar del cantón Latacunga y sus alrededores.

12.2. Impacto económico

El impacto económico se vera de manifiesto en la optimización de los recursos al ser más organizados en la parte administrativa u operativa con la disposición del organigrama y manual de funciones, adicional a ello los resultados del diagnóstico situacional al mejorar estad deficiencias se mejorar la calidad de servicio lo que incentiva un mayor uso de este sitio de transporte, generando con ello mayores ingresos para cada uno de los socios de la cooperativa.

12.3. Impacto técnico

La propuesta genera un impacto técnico significativo al proponer un diseño estructural más organizado, la estandarización de los procesos de gestión interna, reduciendo errores y tiempos muertos, fortaleciendo con ello el desarrollo de las funciones de cada integrante garantizando un servicio más confiable para los pasajeros. La correcta ejecución de los cargos incrementa la productividad y desempeño de la organización, este cumplimiento ayudará a posicionar a la cooperativa como un referente en el sector del transporte interprovincial.

13. PRESUPUESTO

El presupuesto estimado para el desarrollo de la presente propuesta del diseño organizacional en la Cooperativa de Transporte Interprovincial Cotopaxi del cantón Latacunga, contempló la siguiente cantidad:

Tabla 75. Presupuesto

Actividades	Cantidad	Valor unitario	Primer Periodo	Segundo Periodo
Recursos humanos				
Investigadores	2	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Subtotal			\$100,00	\$100,00
Recursos materiales				
Cuaderno	2	\$2,50	\$5,00	\$5,00
Grapadora	1	\$3,00	\$3,00	\$0,00
Perforadora	1	\$3,00	\$3,00	\$0,00
Diseño de encuesta	293	\$0,15	\$43,95	\$0,00
Aplicación de encuesta	293	\$0,20	\$0,00	\$58,60
Tabulación y análisis de Datos	293	\$0,20	\$0,00	\$58,60
Imprevistos				\$200,00
Impresiones	600	\$0,15	\$90,00	\$90,00
Anillados	5	\$3,00	\$15,00	\$15,00
Subtotal			\$159,95	\$477,20
Recursos varios				
Gastos de transporte	50	\$2,00	\$100,00	\$100,00
Alimentación	50	\$3,00	\$100,00	\$100,00
Subtotal			\$200,00	\$200,00
Recursos tecnológicos				
Internet(horas)	100	\$0,80	\$80,00	\$80,00
Pendrives	2	\$15,00	\$30,00	\$0,00
Subtotal			\$110,00	\$80,00
Costo del proyecto de investigación			\$569,95	\$807,20
Total			\$1.377,15	

Elaborado por: las autoras

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

- La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi cumple una función determinante en la movilidad interprovincial, respaldada por su trayectoria, reconocimiento en el sector, no obstante, enfrenta deficiencias en la gestión organizativa, con falta de coordinación y comunicación interna, lo que dificulta la asignación de responsabilidades y la toma de decisiones. A nivel operativo, cumple con sus itinerarios, pero presenta debilidades en la planificación estratégica, optimización de rutas y capacitación del personal. Externamente, enfrenta competencia creciente, costos operativos en alza y cambios regulatorios que requieren estrategias de adaptación.
- Se concluye que las principales debilidades radican en la falta de claridad en la distribución de roles y responsabilidades, lo que genera confusión y duplicación de tareas en diversas áreas. Además, la ausencia de un manual de funciones y perfiles de competencias definidos dificulta la asignación adecuada de tareas y la evaluación del desempeño, afectando la eficiencia operativa. También se observa una carencia de un plan de capacitación estructurado que responda a las necesidades específicas de los colaboradores, lo que limita el desarrollo de habilidades clave y, en consecuencia, afecta la calidad del servicio. Estas debilidades deben abordarse mediante la implementación de un diseño organizacional sólido que optimice los procesos y fortalezca la estructura interna de la cooperativa.
- La propuesta del diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi se realizó en atención a los problemas identificados. El organigrama estructural contempló los niveles directivo, gerencial, operativo y de staff en torno a cuya clasificación se organizó los cargos existentes, que se complementó con la definición de responsabilidades acordes al cargo ocupado mediante el manual de funciones y el perfil de competencias, que son útiles para informar a cada miembro del establecimiento qué le corresponde efectuar, de esta manera se propicia el mejoramiento de la eficiencia administrativa y operativa.

14.2. Recomendaciones

- Se recomienda en lo posterior desarrollar con frecuencia análisis que reflejen la situación actual, con el fin de propósito de que la cooperativa pueda adaptarse a los cambios normativos, tecnológicos y operativos del sector. Esto garantizará que la estructura organizacional se mantenga eficiente, permitiendo una mejor toma de decisiones y optimización de los recursos. Además, la revisión constante facilitará la identificación de mejoras y la implementación de estrategias que fortalecen la gestión de la cooperativa.
- Es importante, que la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi implemente un proceso de modernización y optimización de su estructura organizacional y operativa, aquello incluye la adopción de sistemas de información actualizados que permitan una gestión más eficiente, así como la revisión y mejora de sus procesos internos para alinearlos con las necesidades actuales del negocio.
- Se recomienda que el diseño organizacional propuesto, que incluye tanto el organigrama como el manual de funciones, sea implementado en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Cotopaxi. Esto permitirá una distribución clara de responsabilidades, mejorando la coordinación interna y la eficiencia operativa. Además, el manual de funciones garantizará que cada carga tenga definidas sus atribuciones y obligaciones, contribuyendo a una gestión más organizada y transparente.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Alianza Universidad Autónoma de México. (22 de Enero de 2024). *Características generales de la administración*. Obtenido de <https://alianza.bunam.unam.mx/cch/caracteristicas-generales-de-la-administracion/>
- Arguello, M., Llumiguano, M., Gavilanez, C., & Torres, L. (28 de Junio de 2020). *Administración de Empresas. Elementos Básicos*. Pons Publishing House. doi:978- 1-59973-562-7
- Arias, Y., & Génesis, C. (2021). *Modelo de gestión administrativa financiera y su impacto en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Interprovincial La Maná*. Universidad Técnica de Cotopaxi, Facultad de Ciencias Administrativas. UTC. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7659/1/UTC-PIM-000335.pdf>
- Blanco, A., Cáceres, A., Nava, E., Varela, E., Estrada, H., España, H., . . . Andrades, N. (03 de Febrero de 2019). Estructuras organizacionales y competitividad una mirada a las medianas empresas. Ediciones Universidad Simón Bolívar. doi:https://www.cpae.gov.co/sites/default/files/documentos/2022-09/ESTRUCTURAS_ORGANIZACIONALES_Y_COMPETITIVIDAD.pdf
- Briones, W., Guanín, E., Morales, F., & Bajaña, F. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. *Ciencias Holguín*, 25(2), 1-10. Obtenido de : <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181559111001>
- Bualva, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista científica Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72 p. doi:<https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Chapman, C., & Chugchilan, C. (2021). *Organización estructural y funcional para la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en buses y busetas Rio San Pablo del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2021*. La Maná: Facultad de Ciencias Administrativas. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7451/1/UTC-PIM-000318.pdf>
- Chiavenato, I. (03 de Diciembre de 2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ediciones Mc Graw Hill. Obtenido de https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3678/1/dokumen.pub_introd

ccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822%20%283%29.pdf

- Cruz, F. (2019). El ISBN y su utilidad para la investigación bibliográfica. *Universidad Nacional Autónoma de México*, 2(2), 171-188. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6881/688172137007/html/>
- Fabara, X. (2021). Tendencias teóricas emergentes del desarrollo organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 8(1), 37-47 p. doi: 2631-2603
- García, J. (2023). *Análisis de diseños organizacionales para entidades sin fines de lucro, Asociaciones productivas agrícolas. Caso de estudio: Asociación de ganaderos Núcleo Autogestionario de Asistencia Técnica de Esmeraldas*. Pontifica Universidad Católica del Ecuador. doi:<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/02f0b617-3c4d-4e9d-953e-1ae30eb18c6a/content>
- Guilarte, E., & Chávez, L. (2023). Actualidad de la cooperativa y su identidad. *COODES*, 11(1), 1-19. doi:2310-340X
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación*. MCGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Huerta, S., Gonzalez, C., Mosquera, M., & Herrera, D. (2020). Estrategias de fortalecimiento basado en la matriz FODA. *Universidad y sociedad*, 12(4), 45-55. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045
- Izquierdo, A., Baque, L., & Alvarez, L. (2021). Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Agencia Vélez Carriel Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad de la universidad Cienfuegos*, 13(3), 319-325 p. doi:2218-3620
- Lara, O., & Rios, A. (2024). *Diseño organizacional*. Innovación Editorial Lagares de México, S.A, de C.V. doi:9786074108682
- Latam University. (25 de Septiembre de 2023). *Blog* . Obtenido de <https://blog.latam.university/blog/que-es-el-diseno-organizacional-y-como-hacerlo/>
- Lynn, P., & Bedoya, F. (15 de Noviembre de 2021). *Movilidad por aplicación: una agenda de investigación para fomentar movilidad inclusiva y sostenible*. Obtenido de Moviliblog: <https://blogs.iadb.org/transporte/es/movilidad-por-aplicacion-una-agenda-de-investigacion-para-fomentar-movilidad-inclusiva-y-sostenible/>

- Mar, C., Barbosa, A., & Molar, J. (2020). *Metodología de la investigación métodos y técnicas*. Grupo Editorial Patria. doi:9786075506227
- Martínez, S. (2020). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Misión Jurídica*, 9(10), 141-154 p. doi:<https://doi.org/10.25058/1794600X.122>
- Marulanda, J. (2024). *Introducción al Diseño Arquitectónico: los primeros pasos del arquitecto*. Editorial Dialéctica. doi: 9786527038016
- Mera, M. (2021). *Diseño modelo de cultura organizacional de la Compañía de Tranportes Ecuataxi S.A. de la ciudad de Quito. año 2021*. Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. Quito: Universidad Técnica Particular de Loja. Obtenido de https://dspace.utpl.edu.ec/visorHub/?handle=123456789_30851
- Movile Move. (3 de marzo de 2024). *Transporte de pasajeros en Latinoamérica*. Recuperado el 1 de Junio de 2024, de <https://www.movilmove.com/blog/nwarticle/136/1/descubre-el-programa-lider-de-transporte-de-pasajeros-en-america-latina>
- Muños, L., Napa, Y., Pazmiño, W., & Posligua, M. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las Pymes. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40 p. doi:2602-8166
- Murcia, P. (2021). *Propuesta manual de funciones como herramienta de comunicación en el área*. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/913a7c0d-bea9-40b7-bed8-a551a1c0ef47/content>
- Novatrans. (10 de Febrero de 2021). *Blog*. Obtenido de <https://www.novatrans.es/blog/como-funciona-una-cooperativa-de-transporte/>
- Olaya, A. (2021). *“Los costos en la gestión administrativa de las empresas de transportes intraprovincial de pasajeros del distrito Tumbes-2021*. Tesis de ingeniería, Universidad Nacional de Tumbes, Facultad de Ciencias Económicas.
- Oña, A., & Vega, R. (2020). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. *Revista Tambara*, 1(1), 436-447 p. doi:https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf

- Ortiz, M., Galindo, A., & Valbuena, P. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Profundidad*, 14(14), 25-42 p. doi:<https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Pantoja, M., & Salazar, J. (2019). Etapas de la administración. *Escuela de Administración*, 8(2), 139-154. doi:DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>
- Peñafiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L., & Elizabeth, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045
- Radio Cotopaxi. (12 de Diciembre de 2023). *Situación Geográfica del cantón Latacunga*. Obtenido de Situación Geográfica del cantón Latacunga: <https://www.cotopaxi.gob.ec/index.php/2015-09-20-00-13-36/2015-09-20-00-15-41/latacunga>
- Reyes, V. (2020). *Vigencia de la Teoría Burocrática de Max Weber y su relación con la Universidad Andina Simón Bolívar*. doi:<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7786/1/T3189-MDTH-Reyes-Vigencia.pdf>
- Rubio, G., Blandon, A., & Serna, H. (2019). Análisis de los factores que componen un sistema de gestión empresarial. Estudio de caso. *Revista Científica Hermes*, 25, 408-430. doi:2175-0556
- Rugel, N., & Guerra, C. (2019). *Análisis de la calidad de servicio percibida por el usuario de transporte público de la ciudad de Guayaquil*. Tesis de Pregrado, Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 01 de junio de 2024, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18347/1/UPS-GT002889.pdf>
- Ruiz, C. (2022). Relación entre manual de organización y funciones organigrama y escala salarial. *Revista Investigación y Desarrollo*, 5(8). doi:ISSN: 2789-5696
- Sánchez, A., & Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa y cualitativa. *Debates por la Historia*, 9(2), 147-181. doi: 2594-2956
- Sánchez, J. (21 de Junio de 2021). *Javier Sánchez Galán*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/caracteristicas-de-la-administracion.html>

- Soto, E. M. (12 de Mayo de 2019). El servicio de transporte de pasajeros y su incidencia en la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”. *PDF*, pág. 153.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024). *Datos Abiertos*. Obtenido de Cooperativa De Transporte De Pasajeros Interprovincial Cotopaxi - Organizaciones Supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <https://www.dateas.com/es/explore/organizaciones-ecuador/cooperativa-de-transporte-de-pasajeros-interprovincial-cotopaxi-3386>
- Torres, E. (2029). *Diseño organizacional para la profesionalización de una Pyme*. Instituto Tecnológico de Celaya. doi:<https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/479/1/Torres%20Anahi.pdf>
- UNESCO. (2014). *Campos de educación y capacitación 2013 de la CINE*. Obtenido de <https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/isc-ed-fields-of-education-training-2013-es.pdf>
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2018). ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN. *Redalyc.org*, 11.
- Universidad Técnica de Cotopaxi. (2024). *POLÍTICAS DE INVESTIGACIÓN CIPolíticas de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico*. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de <http://www.utc.edu.ec/INVESTIGACION/Sistema-de-Investigacion/lineas-investigacion>
- Valencia, M. (Octubre de 2021). *El Buho*. Obtenido de <https://elbuho.pe/2021/10/viajes-en-transporte-terrestre-interprovincial-tendran-100-de-aforo-en-todo-el-pais/>