



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA OPERADORAS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO, CASO: COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL SAGRARIO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO EN GESTIÓN DE TRANSPORTE**

**AUTOR:** CRISTIAN XAVIER MOSQUERA URQUIZO

**DIRECTOR:** ING. CÉSAR VILLA MAURA

Riobamba – Ecuador

2021

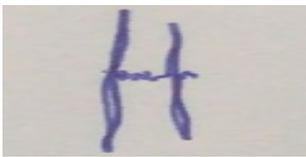
© 2021, Cristian Xavier Mosquera Urquiza

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Cristian Xavier Mosquera Urquiza, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 07 abril de 2021

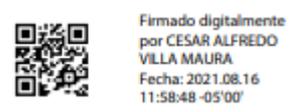


Cristian Xavier Mosquera Urquiza

060417845-9

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE**

El tribunal de trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación Tipo: Proyecto de Investigación **PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA OPERADORAS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO, CASO: COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL SAGRARIO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, realizado por el señor: **CRISTIAN XAVIER MOSQUERA URQUIZO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicas legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<p>Ing. Ruffo Neptali Villa Uvidia  <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b></p>	 <p>RUFFO NEPTALI VILLA UVIDIA</p>	<p>2021-04-07</p>
<p>Ing. César Alfredo Villa Maura  <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b></p>	 <p>Firmado digitalmente por CESAR ALFREDO VILLA MAURA  Fecha: 2021.08.16 11:58:48 -05'00'</p>	<p>2021-04-07</p>
<p>Ing. Patricio Javier Moreno Vallejo  <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b></p>	 <p>Digitally signed by Patricio Javier Moreno Vallejo  DN: cn=Patricio Javier Moreno Vallejo o=EC-RIOBAMBA ou=AUTORIDAD DE CERTIFICACION ESPOCH DTIC</p>	<p>2021-04-07</p>

## DEDICATORIA

Con infinito amor dedico este logro a Dios, a mis padres a pesar de las adversidades de la vida, principalmente a mi madre y mi hermano quienes estuvieron conmigo apoyándome en todo momento y confiando en mí, José Raúl Mosquera Logroño, Gladys Alicia Urquizo Allauca.

**A mi Padre Ejemplar (Hermano):** José Enrique Mosquera Urquizo y **a mi Padre de Crianza (Tío):** Carlos Aurelio Sarmiento (+) por ser la persona que cuidó y guio mi vida desde que nací y que ahora me protege en todo momento desde el reino de los cielos y a la vez me permite alcanzar la promesa de ser profesional ¡Nunca partirás de mi mente y corazón Papá Carlos.

A toda mi Familia y amig@s que de una u otra forma me apoyaron incondicionalmente.

Cristian

## AGRADECIMIENTO

A Dios por no soltar mi mano y permitirme alcanzar un escalón más en mi vida con su bendición y protegerme con su divino manto, a mis Padres por el apoyo en todo momento. Principalmente a mi Madre por cumplir con su doble rol y guiarme de la mejor manera para hoy cumplir en vida su sueño anhelado.

A mi hermano por apoyarme en todo momento aún más en mis pruebas permitidas por Dios, le doy gracias a él por haberle puesto en mi vida no como un hermano, sino como un padre ejemplar de lucha, humildad, perseverancia, honradez, ayuda sincera, equidad, amor puro y verdadero.

A la Escuela de Ingeniería en “Gestión de Transporte” de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por darme su acogida fraterna para mi preparación profesional.

Al Ing. César Villa Maura por ser un excelente docente y amigo que ha sabido guiarme con su ilustración y ejemplo hasta culminar mi trabajo de titulación.

A todos los docentes que conocí y compartí en todo el tiempo de preparación tanto dentro como fuera de las aulas quienes con sus acrisolados conocimientos y sabios consejos me ayudaron a culminar mis estudios y me dieron una formación humanística.

A todos mis amig@s que conocí en mi escuela de Ingeniería en Gestión de Transporte y de otras más, quienes siempre han sabido estar ahí para darme ánimos y fuerzas en momentos difíciles que mantuve de inicio a fin en mi formación profesional.

Al Movimiento 24H de A.A. Riobamba. Por permitirme formar parte de él, lugar que se convirtió en el eje primordial para poderme enrumbar correctamente y a la vez salir de caminos oscuros como son los vicios y hoy a mi corta edad saber tomar sendas y decisiones firmes llenos de luz verdadera, estas pruebas de aprendizaje me llevaron siempre a buscar la mano de Dios para recibir su bendición y poder enfrentar con mis cinco sentidos cada momento de mi vida.

Eternamente agradecido a tod@s ya que cada momento compartido con ustedes ha fortalecido mi mente, corazón y espíritu.

Cristian

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes investigativos.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Marco teórico.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Modelo.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Gestión.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.3 Modelo de Gestión.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1.1. Tipos de modelos de gestión organizacional.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.4 Modelo de gestión basada en procesos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.4.1. Elementos del proceso.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.4.2. Propiedades de la organización por procesos.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.4.3. Esquema del modelo de gestión por procesos.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.5. Transporte.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1.2. Elementos que conforman el transporte.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1.3. Modalidades del transporte.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1.4. Transporte Terrestre.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1.5. Ámbitos del transporte.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1.6. Clases de servicios de transporte terrestre.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.6. Cooperativa.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1.7. Clasificación de las cooperativas.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1.8. Cooperativa de transporte.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.1.9. Cooperativa de transporte público de servicio urbano “El Sagrario”.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.7. Auditoría.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1.10. Auditoría de gestión.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1.11. Control interno.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1.12. Riesgos de Auditoría.....</b>	<b>14</b>

1.2.1.13. Evaluación de riesgo en la auditoría de gestión.....	14
1.2.1.14. Criterios para diagnóstico y construcción de un modelo de gestión.....	15
1.2.8. <b>Administración</b> .....	15
1.2.1.15. Características de la administración.....	16
1.2.1.16. Proceso de la administración .....	16
1.2.9. <b>Gestión Organizacional</b> .....	17
1.2.1.17. Características de la organización .....	18
1.2.1.18. Organigrama .....	19
1.2.1.19. Tipos de organigramas .....	19
1.2.1.20. Manual de funciones.....	22
1.2.10. <b>Gestión financiera</b> .....	23
1.2.1.21. Sistema de recaudo .....	23
1.2.1.22. Gestión de obligaciones.....	23
1.2.11. <b>Gestión de conductores y personal de apoyo operativo</b> .....	23
1.2.1.23. Selección del personal y contratación .....	23
1.2.1.24. Clima laboral.....	24
1.2.1.25. Gestión del talento humano .....	24
1.2.12. <b>Gestión de la prestación del servicio</b> .....	24
1.2.1.26. Información al pasajero .....	25
1.2.1.27. Calidad del servicio .....	25
1.2.13. <b>Gestión operativa, control y seguridad – mantenimiento vehicular</b> .....	25
1.2.1.28. Control operacional en la prestación del servicio.....	25
1.2.1.29. Mantenimiento de flota .....	26
1.2.1.30. Gestión de accidentes de tránsito .....	26
1.3. <b>Marco conceptual</b> .....	26
1.3.1. <b>Modelo</b> .....	26
1.3.2. <b>Gestión</b> .....	27
1.3.3. <b>Modelo de Gestión</b> .....	27
1.3.4. <b>Administración</b> .....	27
1.3.5. <b>Servicio de transporte</b> .....	27
1.3.6. <b>Cooperativa</b> .....	27
1.3.7. <b>Manual de funciones</b> .....	28
1.3.8. <b>Organigrama</b> .....	28
1.3.9. <b>Sistema de recaudo</b> .....	28
1.3.10. <b>Clima laboral</b> .....	28

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	29
<b>2.1.</b>	<b>Modalidad de investigación</b> .....	29
<b>2.2.</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	29
<b>2.2.1.</b>	<i>Investigación exploratoria</i> .....	29
<b>2.2.2.</b>	<i>Diseño de investigación</i> .....	29
<b>2.3.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	30
<b>2.4.</b>	<b>Población y muestra</b> .....	30
<b>2.4.1.</b>	<i>Presidente</i> .....	30
<b>2.4.2.</b>	<i>Socios</i> .....	30
<b>2.4.3.</b>	<i>Usuarios</i> .....	31
<b>2.5.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	31
<b>2.5.1.</b>	<i>Métodos</i> .....	31
<b>2.5.1.1.</b>	<i>Método inductivo</i> .....	31
<b>2.5.1.2.</b>	<i>Método deductivo</i> .....	32
<b>2.5.2.</b>	<i>Técnicas</i> .....	32
<b>2.5.2.1.</b>	<i>Observación</i> .....	32
<b>2.5.2.2.</b>	<i>Entrevista</i> .....	32
<b>2.5.2.3.</b>	<i>Encuesta</i> .....	32
<b>2.5.3.</b>	<i>Instrumentos</i> .....	32
<b>2.5.3.1.</b>	<i>Cuestionario</i> .....	32

## CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	34
<b>3.1.</b>	<b>Resultados</b> .....	34
<b>3.1.1.</b>	<i>Análisis e interpretación de resultados de los criterios del modelo de gestión</i> .....	34
<b>3.1.2.</b>	<i>Propuesta del modelo de gestión</i> .....	47
<b>3.2.</b>	<b>Propuesta de Gestión Organizacional</b> .....	48
<b>3.2.1.</b>	<i>Planificación</i> .....	48
<b>3.2.1.1.</b>	<i>Misión</i> .....	49
<b>3.2.1.2.</b>	<i>Visión</i> .....	49
<b>3.2.1.3.</b>	<i>Objetivos</i> .....	49
<b>3.2.1.4.</b>	<i>Estrategias</i> .....	50
<b>3.2.1.5.</b>	<i>Políticas de Servicio al Cliente</i> .....	50

3.2.1.6.	<i>Valores corporativos</i> .....	50
3.2.2.	<b>Organización</b> .....	55
3.2.2.1.	<i>Propuesta Estructura Organizacional Cooperativa de Transporte “El Sagrario”</i> ..	55
3.2.2.2.	<i>Organigrama Funcional</i> .....	59
3.2.2.3.	<i>Manual de funciones</i> .....	61
3.2.2.4.	<i>Manual de procesos</i> .....	72
3.2.3.	<b>Dirección</b> .....	75
3.2.4.	<b>Control</b> .....	76
3.3.	<b>Propuesta de Gestión Financiera</b> .....	77
3.3.1.	<i>Sistema de recaudo</i> .....	77
3.3.2.	<i>Gestión de Obligaciones</i> .....	84
3.4.	<b>Gestión de Conductores y Personal de Apoyo Operativo</b> .....	85
3.4.1.	<i>Clima laboral</i> .....	86
3.4.2.	<i>Gestión del talento humano</i> .....	88
3.5.	<b>Propuestas de Gestión de la Prestación del Servicio</b> .....	90
3.5.1.	<i>Información al pasajero</i> .....	90
3.5.2.	<i>Calidad del servicio</i> .....	107
3.6.	<b>Propuestas de Gestión Operativa, Control– Mantenimiento Vehicular</b> .....	110
3.6.1.	<i>Gestión Operacional en la Prestación de Servicio</i> .....	110
3.6.2.	<i>Mantenimiento de la flota</i> .....	110
3.6.3.	<i>Gestión de accidentes de tránsito</i> .....	112
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>114</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>115</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Líneas de buses de Riobamba.....	11
<b>Tabla 2-2:</b> Presidente de la cooperativa .....	30
<b>Tabla 3-2:</b> Población de los socios.....	30
<b>Tabla 4-2:</b> Población de usuarios .....	31
<b>Tabla 5-3:</b> Rango de calificación .....	34
<b>Tabla 6-3:</b> Resultados de la Gestión organizacional.....	35
<b>Tabla 7-3:</b> Ponderación criterio Gestión Organizacional.....	36
<b>Tabla 8-3:</b> Análisis de calificación.....	36
<b>Tabla 9-3:</b> Resultados del componente gestión financiera.....	37
<b>Tabla 10-3:</b> Ponderación criterio Gestión Financiera .....	38
<b>Tabla 11-3:</b> Análisis de calificación.....	38
<b>Tabla 12-3:</b> Resultados de la Gestión de la prestación del servicio.....	39
<b>Tabla 13-3:</b> Ponderación criterio Gestión de la .....	40
<b>Tabla 14-3:</b> Análisis de calificación.....	40
<b>Tabla 15-3:</b> Resultados de la gestión de conductores y personal de apoyo operativo .....	41
<b>Tabla 16-3:</b> Ponderación criterio Gestión de conductores .....	42
<b>Tabla 17-3:</b> Análisis de calificación.....	42
<b>Tabla 18-3:</b> Resultados de la gestión operativa, control y seguridad.....	43
<b>Tabla 19-3:</b> Ponderación criterio Gestión operativa, control .....	45
<b>Tabla 20-1:</b> Análisis de calificación.....	45
<b>Tabla 21-3:</b> Resumen de resultados .....	46
<b>Tabla 22-3:</b> Análisis de calificación.....	46
<b>Tabla 23-3:</b> Misión.....	49
<b>Tabla 24-3:</b> Visión .....	49
<b>Tabla 25-3:</b> Políticas de servicio al cliente .....	50
<b>Tabla 26-1:</b> Líneas de buses de Riobamba.....	52
<b>Tabla 27-3:</b> Plan de actividades anuales de la Cooperativa El Sagrario .....	53
<b>Tabla 28-3:</b> Manual de funciones de la asamblea general .....	61
<b>Tabla 29-3:</b> Manual de funciones del concejo de administración.....	62
<b>Tabla 30-3:</b> Manual de funciones del consejo de vigilancia .....	63
<b>Tabla 31-3:</b> Comisiones especiales .....	64
<b>Tabla 32-3:</b> Manual de funciones del presidente .....	65
<b>Tabla 33-3:</b> Manual de funciones del gerente.....	66
<b>Tabla 34-3:</b> Manual de funciones del secretario .....	67
<b>Tabla 35-3:</b> Manual de funciones del asesor legal .....	68

<b>Tabla 36-3:</b> Manual de funciones del contador.....	69
<b>Tabla 37-3:</b> Manual de procesos del conductor .....	70
<b>Tabla 38-3:</b> Manual de procesos del auxiliar .....	71
<b>Tabla 39-3:</b> Gestión financiera para el sistema de recaudo.....	79
<b>Tabla 40-3:</b> Gestión de obligaciones con el software contable Mónica.....	84
<b>Tabla 41-3:</b> Clima laboral .....	86
<b>Tabla 42-3:</b> Matriz de la propuesta del clima laboral .....	87
<b>Tabla 43-3:</b> Gestión de talento humano .....	88
<b>Tabla 44-3:</b> Gestión de la prestación del servicio buzón de quejas .....	108
<b>Tabla 45-3:</b> Plan de mantenimiento preventivo .....	110
<b>Tabla 46-3:</b> Gestión operativa, control y seguridad, capacitación de seguridad vial.....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1.</b>	Modelo de gestión por procesos.....	7
<b>Figura 2-1.</b>	Ámbitos del transporte .....	9
<b>Figura 3-1.</b>	Clases de servicio de transporte terrestre .....	10
<b>Figura 4-1.</b>	Parámetros de intervención de las cooperativas de transporte .....	15
<b>Figura 5-1.</b>	Características de la administración.....	16
<b>Figura 6-1.</b>	Proceso de la administración.....	17
<b>Figura 7-1.</b>	Organigrama General .....	20
<b>Figura 8-1.</b>	Organigrama Específico.....	20
<b>Figura 9-1.</b>	Organigrama Integral .....	21
<b>Figura 10-1.</b>	Organigrama Funcional.....	21
<b>Figura 11-1.</b>	Organigrama de puestos, plazas y unidades.....	22
<b>Figura 12-3.</b>	Mapa de macroprocesos de la cooperativa “El Sagrario” .....	47
<b>Figura 13-3.</b>	Organigrama estructural.....	56
<b>Figura 15-3.</b>	Procedimiento para la aceptación de los socios .....	72
<b>Figura 16-3.</b>	Procedimiento de remoción de un vocal .....	73
<b>Figura 17-3.</b>	Procedimiento para toma de decisiones en la.....	74
<b>Figura 18-3.</b>	Condiciones para el transporte de personas .....	76
<b>Figura 20-3.</b>	Información al pasajero ruta línea 1 .....	91
<b>Figura 21-3.</b>	Información al pasajero línea 2 .....	92
<b>Figura 22-3.</b>	Información al pasajero ruta línea 3.....	93
<b>Figura 23-3.</b>	Información al usuario línea 4.....	94
<b>Figura 24-3.</b>	Información al usuario línea 5.....	95
<b>Figura 25-3.</b>	Información al usuario línea 6.....	96
<b>Figura 26-3.</b>	Información al usuario línea 7.....	97
<b>Figura 27-3.</b>	Información al usuario línea 8.....	98
<b>Figura 28-3.</b>	Información al usuario línea 9.....	99
<b>Figura 29-3.</b>	Información al usuario línea 10.....	100
<b>Figura 30-3.</b>	Información al usuario línea 11.....	101
<b>Figura 31-3.</b>	Información al usuario línea 12.....	102
<b>Figura 32-3.</b>	Información al usuario línea 13.....	103
<b>Figura 33-3.</b>	Información al usuario línea 14.....	104
<b>Figura 34-3.</b>	Información al usuario línea 15.....	105
<b>Figura 35-3.</b>	Información al usuario línea 16.....	106
<b>Figura 36-3.</b>	Formato para quejas y sugerencias.....	109

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** FORMATO DE INTERVENCIÓN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**ANEXO B:** FORMATO DE INTERVENCIÓN GESTIÓN FINANCIERA

**ANEXO C:** FORMATO DE INTERVENCIÓN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**ANEXO D:** FORMATO DE INTERVENCIÓN GESTIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL  
SERVICIO

**ANEXO E:** FORMATO DE INTERVENCIÓN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

## RESUMEN

El proyecto de titulación denominado Propuesta de Modelo de Gestión para Operadoras de Transporte Público Urbano, Caso: Cooperativa de Transporte El Sagrario de la Ciudad de Riobamba, con la finalidad de evaluar el modelo organizacional y operacional de la institución se realizó, una matriz de parámetros para la evaluación y se ha obtenido como resultados que se tiene un promedio de 2 puntos y representa un nivel bajo, la gestión financiera tiene una calificación de aceptable, la presentación de servicios tiene una calificación muy baja, en cuanto al criterio gestión de conductores y personal de apoyo operativo tiene una calificación muy baja, la gestión operativa, control y seguridad – mantenimiento vehicular se encuentra en una escala de 2 con una calificación baja. Se diseñó estrategias que permitirán mejorar considerablemente la gestión administrativa entre las cuales se tiene, la propuesta de un modelo de gestión, implementación de sistema de caja común, métodos de cobro de la tarifa con integración tecnológica, mantenimiento vehicular oportuno y convenios institucionales para la renovación de la flota vehicular. Se puede concluir que los factores que intervienen en el modelo de gestión y sus subcomponentes determinado falencias que impiden el buen manejo de la parte administrativa y operacional de la cooperativa de transporte El Sagrario con lo cual se limita la generación de un buen servicio y la satisfacción del cliente, la deficiencia en la cadena de valor, los procesos misionales. Se recomienda a los directivos de la cooperativa de transporte El Sagrario, tomar en consideración del presente trabajo de investigación en el cual se expone los diferentes aspectos relacionados con la gestión operativa de la institución y se propone implementar las estrategias establecidas en la investigación para mejorar la organización de la institución.

**Palabras clave:** <MODELO DE GESTIÓN>, <TRANSPORTE URBANO>, <ORGANIZACIÓN>, <ESTRATEGIAS>, <POLÍTICAS>, <MOVILIDAD>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



FORMADO POR: JHONATAN RODRIGO  
PARRERO UQUILLAS



01-07-2021

1267-DBRA-UTP-2021

## ABSTRACT

The degree project called Management Model Proposal for Urban Public Transport Operators, Case: “Cooperativa de Transporte El Sagrario” from Riobamba city, in order to evaluate the organizational and operational model of the institution, it was done a matrix of parameters for the evaluation and it has been obtained an average of 2 points and represents a low level, the financial management has an acceptable rating, the presentation of services has a very low rating, in terms of the driver management criterion and Operational support staff has a very low rating, operational management, control and safety - vehicle maintenance is on a scale of 2 with a low rating. Strategies were designed that will allow the administrative management to be considerably improved, there is the proposal of a management model, implementation of a common cash system, methods of charging the rate with technological integration, timely vehicle maintenance and institutional agreements for the renewal of the vehicle fleet. It can be concluded that the factors that intervene in the management model and its subcomponents determine shortcomings that impede the proper management of the administrative from “Cooperativa de Transporte El Sagrario”, thus limiting the generation of good service and satisfaction. of the client, the deficiency in the value chain, the missionary processes. The directors from “Cooperativa de Transporte El Sagrario” are recommended to take into consideration this research work in which the different aspects related to the operational management of the institution are exposed and it is proposed to implement the strategies established in the research to improve the organization of the institution.

**Keywords:** <MANAGEMENT MODEL>, <URBAN TRANSPORT>, <ORGANIZATION>, <STRATEGIES>, <POLICIES>, <MOBILITY>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



01-07-2021

1267-DBRA-UTP-2021

I, José Andrade M.A., English Professor at “Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”, hereby certify that I translated the foregoing statement and wrote it back to its entirety in English language.

JOSE LUIS  
ANDRADE  
MENDOZA

Firmado digitalmente  
por JOSE LUIS  
ANDRADE MENDOZA  
Fecha: 2021.07.13  
21:36:51 -05'00'

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de titulación se encuentra desarrollado de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y la modalidad de proyectos de investigación. Se encuentra desarrollado en tres capítulos los mismos que se exponen a continuación:

En la primera sección se considera como el capítulo I:

El Marco Teórico Referencial, el cual contiene los antecedentes investigativos donde se ha recopilado información de diferentes trabajos relacionados con el tema de investigación, los mismos que permiten considerar metodologías utilizadas para planificar y proponer un nuevo modelo de gestión en las instituciones involucradas, por otro lado también contiene el marco teórico el mismo que servirá como fundamento para el desarrollo y sustento del actual trabajo de titulación.

La segunda sección se encuentra relacionada con el marco metodológico:

En esta etapa se hace énfasis en la metodología de la investigación utilizada para el desarrollo del proyecto. El enfoque de investigación permitió determinar una visión total y detallada de los individuos involucrados así como también determinar el grupo de muestras para aplicar los instrumentos de recolección de datos de acuerdo a los parámetros propuestos por diferentes autores.

En el Capítulo III, se encuentra el marco de resultados

Los resultados de la recopilación de los datos permitieron definir parámetros relacionados con el desarrollo de las actividades que se involucran falencias en el desempeño de las funciones establecidas, los resultados obtenidos permitieron desarrollar la propuesta y definir un nuevo modelo de gestión que mejore las falencias detectadas y permita mejorar el desarrollo comercial de la institución.

Finalmente se tienen las conclusiones que son los resultados obtenidos a lo largo de la investigación y son de vital importancia para los dirigentes del gremio que deben considerar adicionalmente las recomendaciones expuestas en el presente documento.

# **CAPÍTULO I**

## **1. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1. Antecedentes investigativos**

El trabajo de investigación desarrollado por Alva Flores, previo a la obtención del título de ingeniera en empresas y administración de negocios con el tema denominado “Modelo de Gestión Administrativo para la Cooperativa de Transporte Los Lagos S.A. ubicada en el cantón de Otavalo, provincia de Imbabura” (2016), con el objeto de proponer una administración eficiente de las actividades que se desarrollan en la institución, para la evaluación del nivel de desempeño del talento humano, se utilizó la investigación de campo y para recopilar datos y establecer la situación actual, además se realizó una entrevista al Gerente y una encuesta a los trabajadores con la finalidad de estimar el nivel de competitividad, administración estratégica y operativa. Los resultados obtenidos permitió conocer diferentes particularidades en la estructura del actual modelo de Gestión Administrativo, donde el problema principal es que la Cooperativa de Transportes los Lagos S. A actualmente no cuenta con plan estratégico que permita que los objetivos, misión, visión, valores y estrategias tengan un correcto funcionamiento de las actividades de la institución, se recomendó desarrollar capacitaciones sobre relaciones humanas, contabilidad general, recursos humanos, seguridad vial, atención al cliente con lo cual mejorará considerablemente las actividades de la cooperativa (Flores, 2016).

El proyecto de investigación titulado: Diseño de un modelo de gestión para la cooperativa de transporte urbano José Joaquín de Olmedo de la ciudad de Guayaquil, desarrollado por Karen Chávez y Juliana Sabando previo a la obtención del título de ingenieros en Gestión Empresarial, se planifico evaluar la problemática del servicio de transporte ofrecido por la Cooperativa de Transporte Urbano José Joaquín de Olmedo además de analizar los fundamentos teóricos, legales y científicos además de diagnosticar la gestión del Talento Humano y la influencia en la calidad del servicio de transporte urbano, para el efecto se realizó una entrevista a los funcionarios de la institución y una encuesta a los usuarios para determinar el nivel de satisfacción de los usuarios logrando establecer que en nivel de aceptación de la calidad del servicio es muy bajo además se logró establecer que se necesita reformar el actual modelo de gestión que afectan directamente en el desarrollo de la entidad, y a la estructura organizacional. Se propuso la reestructuración de del actual modelo de gestión y puntualmente en el talento humano que permitirá impulsar el desarrollo de las habilidades y actitudes del personal con planes de capacitación, se recomendó a los directivos de la institución tomar en consideración la propuesta actual (Chevez & Sabando, 2019).

El trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Pequeñas y Medianas empresas menciona finanzas con el tema “Modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad laboral de las cooperativas de transportes interprovinciales con domicilio en la ciudad de Riobamba”, desarrollado por Eugenia Carrera, en el cual se planificó una entrevista dirigida al Presidente de las Cooperativas Sr. Ramiro Espinoza, se hizo uso de un cuestionario no estructurado el cual permitió obtener información clara que a la vez permitió identificar la ausencia de los procesos de análisis de las plazas de trabajo, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal. Se aplicó una encuesta al personal administrativo de la cooperativa con la cual se determinó que existen falencias en el proceso administrativo y el modelo actual. Por lo cual se propuso un nuevo modelo de gestión por competencias que permite dotar a la institución de una herramienta que facilita la gestión y a la vez direcciona los diferentes procesos, recursos humanos para aprovechar al máximo el potencial de las personas quienes desempeñan funciones en esta institución (Carrera, 2016).

## **1.2. Marco teórico**

### ***1.2.1 Modelo***

La palabra modelo es originaria del idioma italiano de la raíz *modell*, puede ser usado para definir distintos ámbitos del área de las ciencias sociales, este término hace referencia al prototipo que tiene características similares al original, es susceptible de imitación o reproducción total o parcial (Perez & Gardey, 2020).

### ***1.2.2 Gestión***

Se puede definir que la palabra gestión tiene origen al latín *gesio* y tiene relación con la acción y al efecto de administrar el proceso de una institución o empresa, es decir que es la forma de desarrollar las diferentes actividades que se desarrolla a lo largo de las acciones comerciales y administrativas de un negocio o de cualquier actividades empresariales. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar (Perez & Gardey, 2020).

### ***1.2.3 Modelo de Gestión***

Es una guía que a través de procesos permite el óptimo funcionamiento de la institución, debiendo enfocarse en tres pilares fundamentales: los procesos, la tecnología y las personas alineándose con la visión, misión y valores para alcanzar con éxito los objetivos propuestos, también se considera un conjunto de acciones centradas en el cumplimiento de los objetivos de una

organización y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Naulaguari & Zuña, 2013).

#### *1.2.1.1. Tipos de modelos de gestión organizacional*

Para (Álvarez, 2017) existen los siguientes modelos de gestión:

##### **Modelo de gestión por resultados**

Se desarrolla con el fin de cumplir metas y objetivos planteados por la entidad en base a un esquema organizacional, en este modelo debe participar activamente como principal ente del organismo el gerente institucional y su personal a cargo para buscar resultados establecidos, los cuales deben monitorearse constantemente para obtener el resultado del cumplimiento empresarial.

##### **Modelo de gestión democrática**

En la gestión democrática, los empleados participan en los procesos de toma de decisiones y participan activamente en el planteamiento de estrategias, este modelo considera fundamental el capital intelectual para conseguir una relación más estrecha con los empleados, el presente modelo se suele utilizar para empresas cooperativas o para empresas con un nivel de desarrollo humano alto.

##### **Modelo organizacional**

Contribuye en la elaboración de un modelo administrativo de personal y la estructura para el análisis, se fundamenta en objetivos organizacionales como objetivos múltiples y cambiantes que aumentan el grado de complejidad de procesos y sistemas organizacionales de administración del personal, financiera, materiales, marketing, ingeniería e investigación de desarrollo (Flores, 2016).

##### **Modelo de la gestión de la calidad**

Es un instrumento eficiente y eficaz en el proceso de calidad en la organización que se desarrolla con el objetivo mejorar los productos o servicios que proporcionan a sus clientes, de esta manera se pretende establecer correcciones en las falencias percibidas, de tal manera que pueda poseer fortalezas en su estructura y sea más fuerte ante su competencia mediante la formulación de nuevas estrategias (Flores, 2016).

### **Modelo de gestión centralizada**

Se relaciona directamente con la imagen de un líder, en este caso el gerente es el centro de las acciones que debe desarrollarse y se define los objetivos, gestiona las responsabilidades, supervisa el rendimiento, implanta pautas y decide sobre las operaciones institucionales. Este modelo recomienda utilizar cuando los trabajadores sean poco calificados o no posean la suficiente experiencia para ocupar el cargo.

### **Modelo mecanicista**

Este modelo tiene una estructura organizacional jerárquica piramidal, vertical y compleja, posee departamentos funcionales y especializados, tienen órganos definitivos y permanentes. Cadena de mando rígida, comunicaciones verticales y formales, cultura organizacional conservadora, basada en tradiciones, reglas y procedimientos; aplicación continua de soluciones rutinarias y estandarizadas.

### **Modelo orgánico**

El modelo tiene estructura de organización plana, horizontal y simple; tiene equipos autónomos y autosuficientes; equipos transitorios y efímeros; cadena flexible de relaciones; comunicaciones en redes e informales; cultura organizacional innovadora, basada en ideas nuevas, creatividad e innovación; adopción continua de soluciones creativas y diferenciadas; enfoque en los conocimientos y la intuición de las personas.

#### ***1.2.4 Modelo de gestión basada en procesos***

Se relaciona de mejor manera y constantemente con los procesos organizacionales, la empresa que adopta este modelo busca monitorear y evaluar el cumplimiento de los procesos que son estandarizados, así como también identifica e implementar mejores prácticas. En cuanto a lo mencionado anteriormente se aplica el presente modelo a la Cooperativa de Transporte Público de Servicio Urbano “El Sagrario” para alcanzar los planteamientos determinados propuestos para la organización.

La gestión por procesos permite:

- Eliminar las principales causas de los problemas.

- Garantizar que todos los procesos de la empresa sean gestionados de forma directa exactamente donde se realizan.
- Eliminar el trabajo improductivo que no genera beneficios finales al entregarle al cliente un servicio.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorarlos.
- Facilitar que la alta dirección disponga de un tiempo más amplio para pensar en el futuro de la empresa.

#### *1.2.4.1. Elementos del proceso*

1. **Inputs:** se considera a la materia prima para el proceso de transformación, personal que forma parte de la planta laboral e información a ser procesada (Mallar, 2010).

2. **Recursos o factores que transforman:** existen dos tipos

a) **Factores humanos:** Son los encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos operativos.

b) **Factores de apoyo:** Infraestructura tecnológica (hardware), programas de software, computadoras, entre otras herramientas.

3. **Flujo real de procesamiento o transformación:** Pueden ser físicas o una estructura modificable.

4. **Outputs:** son originalmente 2 tipos: bienes tangibles e intangibles.

#### *1.2.4.2. Propiedades de la organización por procesos*

Para (Mallar, 2010) existen diferentes propiedades de la organización por procesos:

1) Dominio del proceso sobre la estructura

Se considera a una estructura como un conjunto de actividades y reglas que tienen diferentes estrategias y sigue un lineamiento para cumplir con los objetivos propuestos

2) Transversalidad de la organización y gestión por procesos

Tiene como finalidad la configuración de un conjunto de procesos parciales y actividades que forman parte de ello y se orientan a un objetivo final facilitando la creación de valor para el cliente o la persona que recibe el servicio.

3) Predominio de la información en la organización por procesos.

Es comprendida como una actividad que luego de haber obtenido la información de las diferentes actividades se decide sobre la configuración del flujo material.

4) Orientación a la generación de valor en la misma actividad organizativa de procesos.

La organización por procesos se encuentra relacionado al valor producido en un servicio o producto y esa orientación será el criterio para la elaboración de los procesos.

#### 1.2.4.3. Esquema del modelo de gestión por procesos



**Figura 1-1.** Modelo de gestión por procesos

Fuente: (Gonzalez, 2016)

- **Procesos estratégicos:** Es la serie de etapas que sigue una empresa, empezando con el análisis de la situación actual, para posteriormente formular la visión, misión y objetivos de la empresa. Este proceso finaliza con la ejecución de una estrategia que permita definir la trayectoria de las acciones que tiene que seguir la empresa para lograr cumplir con los objetivos planteados.
- **Procesos misionales:** Están enfocados en el análisis de procesos de producción de bienes o servicios que disponga la empresa según su actividad comercial, los mismos que direccionan las gestiones de manera íntegra en base a pilares investigativos y de forma armónica, se debe

considerar como prioridad a los procesos críticos con el objetivo de mejorar sus servicios al cliente o usuarios.

- **Procesos de apoyo:** En este proceso se encuentran todas las gestiones de talento humano, gestión financiera y gestión de compras que son fundamentales para un cumplimiento de la planeación estratégica, principalmente influye en la adquisición de proveedores para brindar un servicio adecuado.
- **Procesos de evaluación:** Se determina mediante una gestión de auditoría es decir se considera como relevante efectuar una evaluación sobre el desempeño laboral de los funcionarios en sus respectivas áreas de trabajo.

### *1.2.5 Transporte*

Es una actividad del sector de servicios, se encuentra relacionado al movimiento de objetos, animales o personas que se dirigen de un origen hacia un destino, pudiendo realizarse en un vehículo, utilizando una infraestructura determinada para cada tipo de transporte (Organización de Gestión, 2020).

#### *1.2.1.2. Elementos que conforman el transporte*

Para (Heras, 2014) el transporte está conformado por los siguientes elementos:

- Usuario
- Vehículo
- Infraestructura
- Dispositivos para el control
- El medio ambiente en general

#### *1.2.1.3. Modalidades del transporte*

Según (Carrasco, 2019) la forma de movilizar un producto de un lugar a otro varía, considerando que una modalidad depende de la infraestructura en el que se moviliza el vehículo que va a transportar dicho producto. Existen 4 modalidades que se detallan continuación:

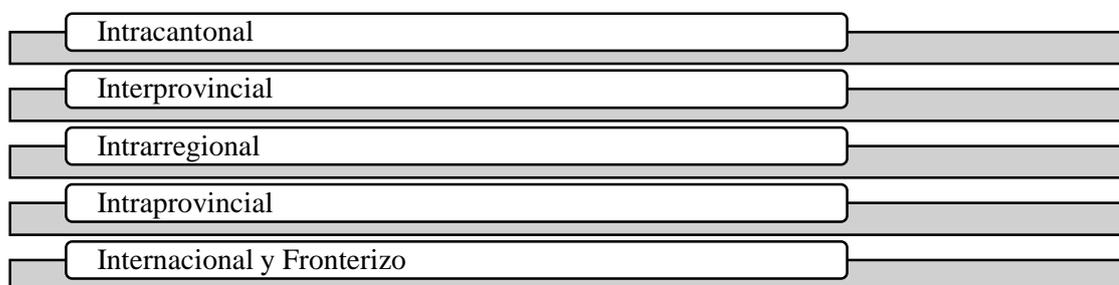
- a) Terrestre:
- b) Marítimo/fluvial
- c) Aéreo
- d) Otros: oleoductos, tuberías, cintas transportadoras.

#### 1.2.1.4. Transporte Terrestre

Hace referencia al transporte de mercancías o personas desde un origen hacia un destino por medio de las carreteras o vías de circulación, pudiendo ser esta pavimentada, de tierra, lastre o adoquinada permitiendo a los medios de transporte motorizados y no motorizados movilizarse, posee grandes ventajas como la inversión para su construcción que es inferior con relación a los otros modos de transporte (Briceño, 2018).

#### 1.2.1.5. Ámbitos del transporte

El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación:



**Figura 2-1.** Ámbitos del transporte

**Fuente:** (Asamblea Constituyente, 2014)

**Intracantonal:** Es considerado servicio de transporte público intracantonal, a los medios de movilización terrestre que poseen un contrato o permiso de operación dentro de los límites de un cantón los cuales han sido otorgados por las entidades competentes tales como GAD Municipales o Metropolitanos, o por parte de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (Asamblea Constituyente, 2014).

### 1.2.1.6. . Clases de servicios de transporte terrestre

Se establecen las siguientes clases de servicios de transporte terrestre:



**Figura 3-1.** Clases de servicio de transporte terrestre

**Fuente:** (Asamblea Constituyente, 2014)

### 1.2.6 Cooperativa

Según la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014) se considera como cooperativa a un conjunto de individuos que conforman una sociedad la cuál puede ser de productores, vendedores o consumidores siendo su fin desempeñar alguna actividad mercantil, de manera que su intervención en al sector económico permita obtener resultados que beneficien la estabilidad monetaria de las personas que forman parte del servicio.

Las cooperativas de servicios pueden ser empresariales o profesionales por cuenta propia o estar establecidos mediante una sociedad, el objetivo de este tipo de organizaciones es brindar un servicio a las personas que requieren movilizarse desde un punto de origen hacia un destino, ya sea por estudios, trabajo, ocio, compras lo cual se efectúa mediante una contribución monetaria por parte del usuario (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

#### 1.2.1.7. Clasificación de las cooperativas

Dentro de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, se detallan las distintas clases de Cooperativas:

- **Art 24.-**Cooperativas de producción. Los socios desarrollan actividades agropecuarias, pesqueras, artesanales, industriales o textiles.
- **Art.25.-** Cooperativa de consumo. - Son aquellas abastecen a los socios con artículos de primera necesidad como productos de artesanías abonos y herramientas.
- **Art.26.-** Cooperativa de vivienda. - Las cooperativas tiene por objeto la adquisición de muebles o la ejecución de obras de urbanización.
- **Art.27.-** Cooperativas de ahorro crédito. Son cooperativas asociadas con las actividades financieras.

- **Art.28.-** Cooperativas de servicios.- Su objetivos se basa en satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud. (Asamblea Constituyente, 2011).

#### 1.2.1.8. Cooperativa de transporte

Es un conjunto de socios o conductores profesionales que se ponen a disposición de una persona encargada para trabajar de forma directa y organizada en beneficio de una comunidad o usuarios, mediante el servicio de transportación de personas o bienes para cubrir una necesidad, sea dentro o fuera del territorio nacional tomando en cuenta su ámbito de prestación del servicio (Sociedades Mercantiles, 2020).

#### 1.2.1.9. Cooperativa de transporte público de servicio urbano “El Sagrario”

La cooperativa de transporte público de servicio urbano “El Sagrario” en la ciudad de Riobamba, tienen en el permiso de operación establecido el lugar de estacionamiento cuando es un circuito abierto, flota vehicular, frecuencias de lanzamiento, periodo de trabajo y la ruta que realiza respectivamente según la línea de circulación.

**Tabla 1-1:** Líneas de buses de Riobamba

Línea	Estacionamiento	Flota vehicular	Frecuencia de lanzamiento	Periodo
1: Santa Ana – Bellavista	Coop. De vivienda Santa Ana	12 buses	Cada 2 min. ( hora pico) y cada 3 min. ( hora valle)	06h20 – 21h30
2: 24 de Mayo - Bellavista	Coop de vivienda 24 de Mayo			
3: El Carmen – Camal	Barrio el Rosal			

4: Licán – Bellavista	Plazoleta de Lican	8 buses	Cada 3 min. en horas pico y cada 4 min. en horas valle	
5: Cundwana – Bellavista	Plazoleta de Corona Real			
6: Licán – Bellavista	Plazoleta de Lican			
7: Inmaculada - Ciudadela Cerámica	Entrada a la hostería la el Troje	14 buses	Cada 6 min. en horas pico y cada 8 min. en horas valle.	06h20 – 19h00
8: Yaruquies – Ciudadela 11 de noviembre	Parque de Yaruquies		Cada 6 min. (todo el día)	
9: Lican – El Camal	Plazoleta de Licán	8 buses		06h15 – 18h00
10: San Antonio – Camal	Cancha del Barrio San Antonio del Aeropuerto.	10 buses	Cada 6 min. (Hora pico) y cada 8 min. (hora valle)	06h20 – 19h00
11: Panamericana Norte – El Camal	Panamericana Norte	8 buses	Cada 4 min. (Hora pico) y cada 6 min. (hora valle)	06h20 – 18h00
12: San Gerardo – El Batan	Plazoleta de San Vicente de Yaruquies	12 buses	Cada 6 min. (Hora pico) y cada 8 min. (hora valle)	06h20 – 19h00

13: Sixto Duran – 24 de mayo	Cdla 24 de mayo	14 buses	Cada 3 min. (todo el día)	06h20 – 21h30
14: Libertad – 24 de mayo	Barrio la Libertad			
15: Carlos Garbay – El Pinar	Inmediaciones del Instituto Carlos Garbay	14 buses	Cada 6 min (todo el día)	06h20 – 19:00
16: Calpi – La paz	Parque deportivo de Calpi	9 buses	Cada 10 min (todo el día)	06h00 – 19h00

**Fuente:** (Comisión Provincial de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de Chimborazo, 2006)

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### **1.2.7 Auditoría**

Es verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una organización es confiable y verídica, en sí una auditoría sirve para inspeccionar que los hechos y operaciones ejecutados se hayan analizado, cumplido y respetado como estaba planificado según las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias que regulan las diferentes organizaciones o entidades públicas o privadas (Thopsson, 2018).

#### **1.2.1.10. Auditoría de gestión**

Es una técnica actual recomendada para analizar, diagnosticar y recomendar a una empresa lo que tiene que realizar para dar cumplimiento a las estrategias, metas y objetivos, con ello determinar un reajuste de gestión rectificando los aspectos negativos, para posterior a ello plantear nuevas estrategias que permitan fortalecer sus áreas débiles y ser competitiva (Redondo, Llopert, & Duran, 2006).

#### *1.2.1.11. Control interno*

El control interno sirve para evitar o mitigar los posibles riesgos de error, fraude e injusticias determinadas en los estados financieros. En las pruebas de cumplimiento la persona encargada de auditar tiene la función de verificar que se dé cumplimiento los controles diseñados y aprobados; en el caso de detectar fallos de control se tendrá que ampliar las pruebas, indagar sobre las causas que ocasionaron este error (Prado, 2018).

#### *1.2.1.12. Riesgos de Auditoria*

Es el peligro de que un auditor determine que los resultados de los estados financieros no estén preparados ni presentados de forma razonable, o también que las cifras de los estados financieros de una entidad no presentan realmente su situación financiera actual, de igual forma pueden darse casos en que en los resultados de operación y flujos de efectivo no estén actualizados (Figueroa, 2009).

#### *1.2.1.13. Evaluación de riesgo en la auditoría de gestión.*

Se le considera al proceso que, a partir del análisis de la existencia de los factores de riesgo, se miden el nivel de los mismos dependiendo de cada caso. Esta evaluación es un proceso subjetivo porque netamente depende del discernimiento, experiencia y capacidad de la persona que evalúa.

Para la evaluación existen tres tipos de riesgo, que a continuación se detallan:

- **Riesgo bajo:** Se considera que los controles serán capaces de detectar cualquier procedimiento o resultado erróneo, debido al constante control que existe en los procesos.
- **Riesgo medio:** Se considera que hay una alta probabilidad que los controles no identifiquen cualquier tipo de aseveración errónea por el exceso de control.
- **Riesgo alto:** Se considera muy probable que los controles no detecten los datos o valores erróneos que pueden resultar por el exceso de procesos de control diseño.

1.2.1.14. Criterios para diagnóstico y construcción de un modelo de gestión



**Figura 4-1.** Parámetros de intervención de las cooperativas de transporte

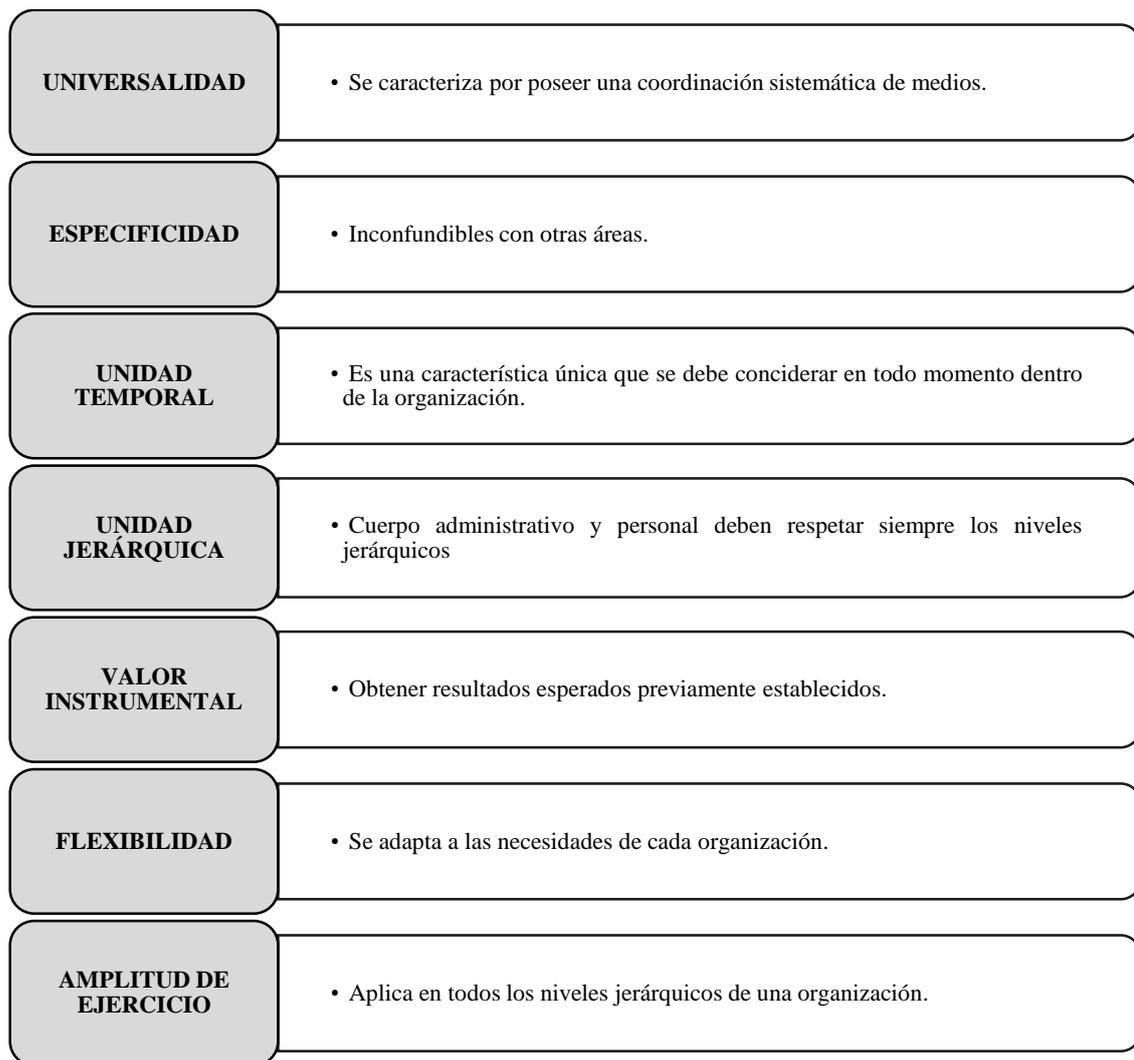
**Fuente:** (Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador, 2018)

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021.

### 1.2.8 Administración

La administración significa planificar, organizar, dirigir y controlar la utilidad de las actividades y recursos de un determinado trabajo para cumplir objetivos de una institución de forma significativa y eficiente, con ello mediante el cumplimiento de diversos procesos establecidos cumplir los propósitos de manera correcta utilizando un porcentaje mínimo de recursos (Thompson, 2019).

### 1.2.1.15. Características de la administración



**Figura 5-1.** Características de la administración

**Fuente:** (Gudel, 2014)

### 1.2.1.16. Proceso de la administración

Tiene como finalidad planear, determinar, clasificar y evaluar todas las actividades y personas que integran un sistema organizacional. El objetivo es lograr resultados confiables con eficiencia en el proceso de coordinación de las actividades y personas que forman parte del sistema organizacional para reducir la estructura y perfeccionar el sistema del conjunto de reglas y técnicas (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).



**Figura 6-1.** Proceso de la administración

Fuente: (Riquelme, 2019)

- **Planificación:** Empieza con los objetivos, define estrategias, políticas y planes para lograrlos, determina una organización para la instrumentación de las decisiones incluyendo también una exhaustiva revisión del desempeño y una forma de retroalimentación para la nueva etapa de planeación.
- **Organización:** Es identificar y clasificar las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, también se encarga de asignar a cada grupo un administrador que posea autoridad.
- **Dirección:** Este proceso consiste en ser capaz de contribuir al cumplimiento de las metas globales de la organización y grupales.
- **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales y los planes ideados para alcanzarlos.

### **1.2.9 Gestión Organizacional**

Es un bosquejo en el que la organización tiene una estrecha relación de posición complementaria con el talento humano, conocida también como la administración del personal si se habla de planeación, organización, desarrollo y coordinación de actividades.

### 1.2.1.17. *Características de la organización*

La (Secretaría de Extensión Universitaria, 2016) indica que las organizaciones poseen las siguientes características.

- **El personal:** Se puede formar por dos o más miembros que trabajan de manera coordinada para lograr con los objetivos planteados.
- **La estructura jerárquica:** Puede definirse de manera vertical con una directiva al mando que toma todas las decisiones, o de manera horizontal en la que la dirección delega ciertas responsabilidades a otras áreas.
- **Los objetivos:** Pueden ser sin fines de lucro, a corto o largo plazo y deben ser claros y reales, ya que si se da cumplimiento a los mismos la organización podrá seguir avanzando.
- **La misión y la visión:** La misión de una organización es la razón de existir y la visión determina hacia dónde se dirige a largo plazo la entidad u organización.
- **La cultura organizacional:** Existen dos tipos que puede ser planificada o espontánea permitiendo determinar el ambiente de trabajo en el que se desarrolla la organización, se le conoce también como cultura al conjunto de normas y comportamientos que le identifican a la organización.
- **La actividad:** se considera a las diligencias como ofrecer productos, servicios, asistencia social, entre otros, independientemente de cuál sea su labor hay que mantener siempre objetivos concretos y planificados para persistir en el tiempo.
- **El ámbito geográfico:** Puede ser un ente local, nacional, internacional o multinacional, esto dependiendo del lugar de origen, productividad, capacidad de expansión y las alianzas comerciales.
- **La personalidad jurídica:** Existen varias y pueden ser asociaciones civiles, fundaciones, sociedades anónimas, toda entidad debe ser registrada legalmente para ejecutar el cumplimiento de los derechos y obligaciones emitidas por los entes que los regulan respectivamente.
- **La capacidad de recursos.** Se gestiona con relación a las tres variables: el capital disponible, la cantidad de empleados y los recursos materiales.
- **El tamaño.** Puede ser una entidad pequeña o mediana que se designa con la sigla PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas), o una gran empresa en caso de que cuente con más de 200 empleados.

### 1.2.1.18. *Organigrama*

Es una herramienta importante que permite ver a la organización de forma global, siendo una representación de la estructura de la empresa donde se identifica cada área con sus respectivos niveles de supervisión, puestos, canales, líneas de autoridad y responsabilidad y relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización (Koiwe, 2016).

### 1.2.1.19. *Tipos de organigramas*

Según (Franklin, Enrique Benjamín, 2009) existen 5 clasificaciones de los organigramas que a continuación se detallan: por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido, por su presentación o disposición gráfica.

1) **Por su naturaleza:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

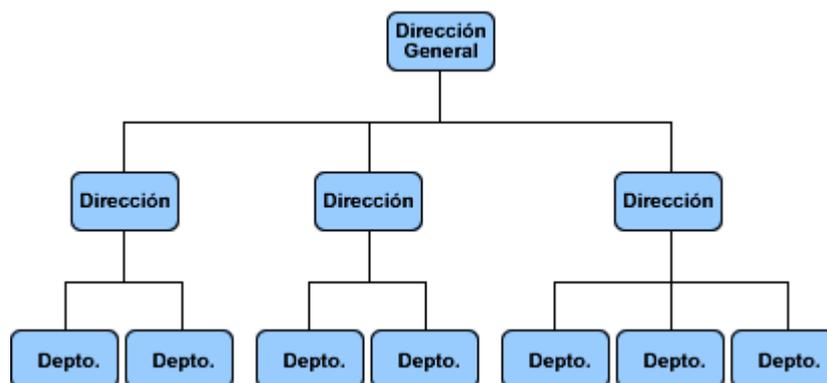
- **Micro administrativo:** Involucra a una sola organización y se puede referir de manera global o se puede mencionar una de las áreas más relevantes que pertenezcan a la organización.
- **Macro administrativos:** Cuando existe más de una organización.
- **Meso administrativos:** Involucra a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad.

2) **Por su finalidad:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Informativo:** Son los que se diseñan con el fin de ser puestos de forma abierta es decir expuestos a todo el público que lo requiera, por ello solo es un organigrama de forma general.
- **Analítico:** Tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, así como también de información que presentada en un organigrama permite conocer la visión global de la empresa.
- **Formal:** Representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y debe tener un documento escrito donde conste la aprobación por parte de los niveles superiores.
- **Informal:** Representa el modelo planificado y no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3) **Por su ámbito:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

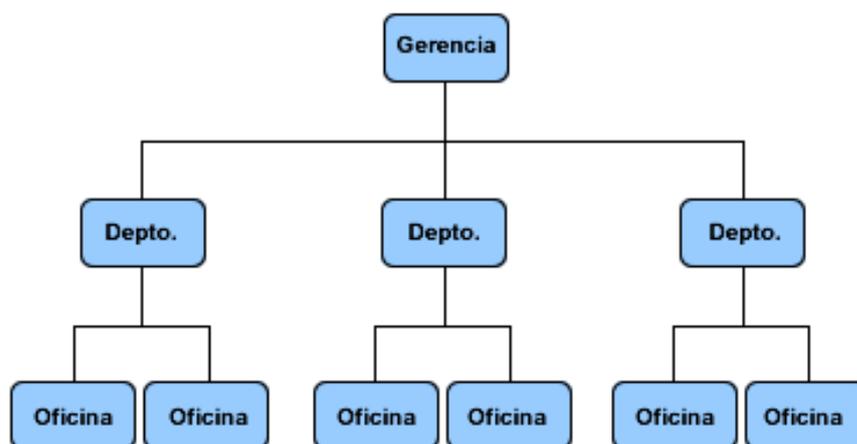
- **Generales:** Su contenido se basa netamente en información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.



**Figura 7-1:** Organigrama General

Fuente: (Franklin, Enrique Benjamín, 2009)

- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

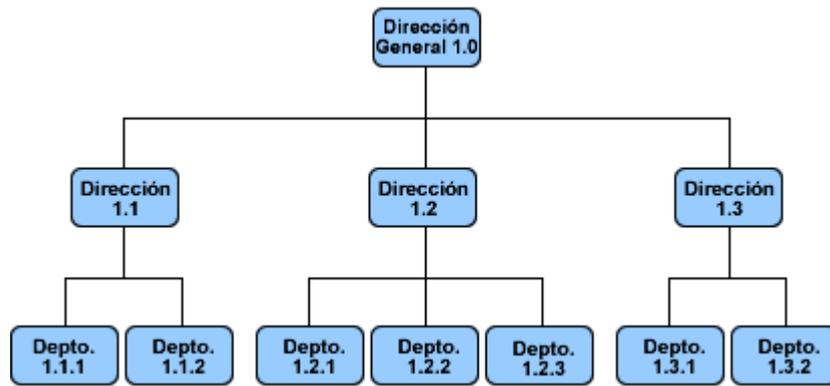


**Figura 8-1:** Organigrama Específico

Fuente: (Franklin, Enrique Benjamín, 2009)

4) **Por su contenido:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

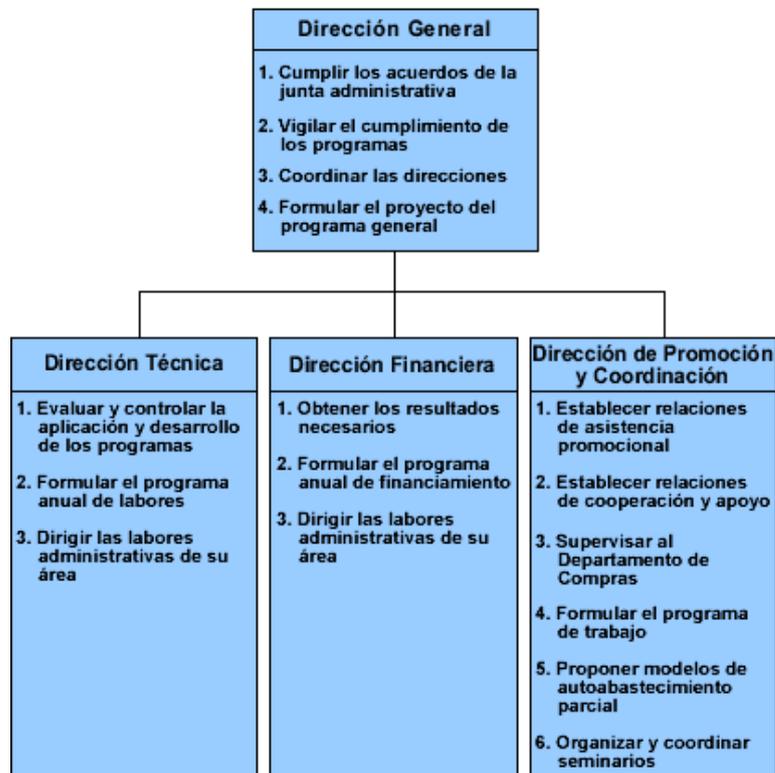
- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas que existen en una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia, pasando a ser semejantes a los organigramas generales.



**Figura 9-1:** Organigrama Integral

Fuente: (Franklin, Enrique Benjamín, 2009)

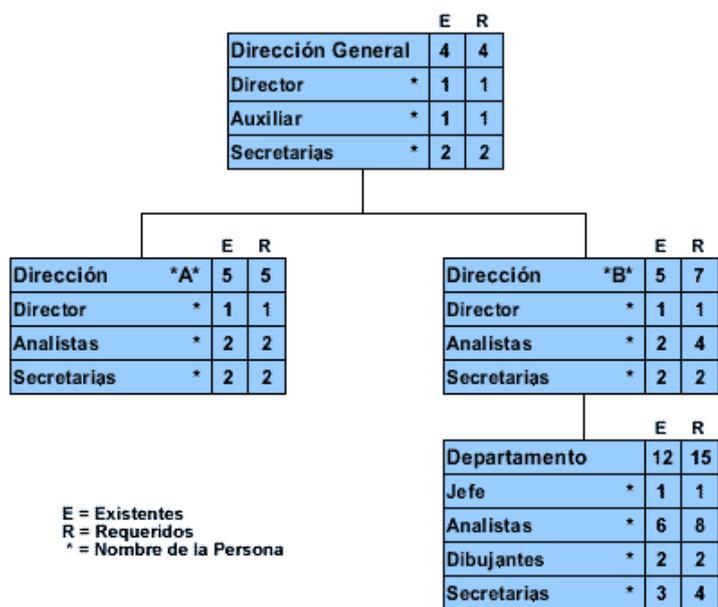
- **Funcionales:** En este tipo de organigrama consta las funciones asignadas, las unidades y sus interrelaciones, estos organigramas sirven para presentar a la organización de forma general.



**Figura 10-1.** Organigrama Funcional

Fuente: (Franklin, Enrique Benjamín, 2009)

- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.



**Figura 11-1.** Organigrama de puestos, plazas y unidades.  
Fuente: (Franklin, Enrique Benjamín, 2009)

5) **Por su presentación o disposición gráfica:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Verticales:** Son de uso más frecuente en la administración y presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- **Mixtos:** Utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de esquematizar y son recomendados para utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

1.2.1.20. *Manual de funciones*

Es un documento técnico normativo que sirve para la gestión institucional de una entidad u organización el mismo que contiene descripciones y determina funciones básicas, específicas, relaciones directas e indirectas de autoridad, dependencia y coordinación, en este documento también constan los requisitos de los cargos o puestos de trabajo (Chiavenato, 2009).

### **1.2.10 Gestión financiera**

En la gestión financiera de las operadoras de transporte urbano tenemos los siguientes subcomponentes que a continuación se redactan:

#### **1.2.1.21. Sistema de recaudo**

Es el conjunto de medios de pago pueden ser hardware y software, red de telecomunicaciones que permiten controlar la información, los ingresos económicos correspondientes a las tarifas pagadas por los usuarios de transporte público y que permiten controlar las cuentas de recaudo, así como generar la estadística de la demanda de pasajeros (GAD Municipal de Cuenca, 2017).

En los medios de transporte en la actualidad son un nuevo reto para las operadoras y para su personal directivo, porque ellos tienen la responsabilidad de garantizar sistemas interoperables, escalables y flexibles para dar cumplimiento a los objetivos de facilitar el transporte multimodal y brindar un servicio más eficiente a los clientes en la operación del mismo.

#### **1.2.1.22. Gestión de obligaciones**

Son los procesos y deberes que tiene una organización según las normas, estatutos y leyes que lo regulan desde un ente superior, considerando como los principales en una organización que se dedica al servicio de transporte los siguientes: la ejecución del proceso de declaraciones del impuesto a la renta, rol de pagos a los empleados, presentación de los estados financieros con datos reales y la redacción de los documentos de aceptación de los mismos por parte de los socios y accionistas.

### **1.2.11 Gestión de conductores y personal de apoyo operativo.**

#### **1.2.1.23. Selección del personal y contratación**

El proceso de selección del personal inicia cuando una persona interesada en ingresar a ocupar cierto cargo en una empresa postula para una vacante o también puede darse cuando el reclutador encuentra un perfil interesante continúa con el proceso de selección y lo contrata terminando con dicha selección. Esto puede variar en todas las organizaciones debido al cumplimiento que se tiene que dar según las políticas y normas internas de la empresa que desea reclutar cierto personal.

La contratación es la serie de interacciones entre la empresa y las personas que postulan para ocupar un puesto de trabajo hasta el momento que se entra en ejecución del contrato, acatando los requerimientos legales estipulados por el país. Una de las características importantes es la seriedad y el respeto con la que se lleva a cabo esta actividad para evitar afectar al resto de personas que se encuentran atrás de ello (Riquelme, 2017).

#### *1.2.1.24. Clima laboral*

Es el conjunto de características que describen a una organización, las mismas que le permiten distinguirse de otras siendo duraderas y que influyen en el comportamiento de los empleados internos de la organización (Gilmer, 2013).

#### *1.2.1.25. Gestión del talento humano*

Es una tarea muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es eventual y depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos entre otras variables importantes.

#### *1.2.12 Gestión de la prestación del servicio*

Es la relación obligacional en la cual una persona, conocida como prestador, se compromete a desarrollar una prestación a favor de otra, llamada comitente, a cambio de una contraprestación o en forma gratuita (Víctor, 2019).

Los servicios poseen las siguientes características:

- **La intangibilidad:** Se considera así porque son acciones, es decir, no se puede ver, tocar, oler, ni almacenar, como los productos, por todo lo mencionado anteriormente tiene desventajas como; la dificultad de exhibirlo o comunicarlo con facilidad, la fijación de precios, no pueden patentarse con facilidad.
- **Heterogeneidad o variabilidad:** No existen servicios o clientes que sean iguales porque no todos tienen las mismas expectativas de los diferentes servicios. Por otro lado, se indica que el servicio es variable por que el personal puede diferir de un día para otro provocando que no todos los días se entregue la misma calidad del servicio a los clientes.

- **Naturaleza perecedera:** Los servicios tienen poco tiempo de durabilidad, una vez producida y consumida, se acaba, es decir tiene un tiempo determinado, los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos.
- **La inseparabilidad:** El servicio no puede estar separado con el personal de la empresa y los clientes. La producción y entrega del servicio dependen de las acciones que realicen los clientes internos y externos de la empresa.
- **Tiempo del servicio:** El tiempo de prestación debe ser mínima, así como el tiempo de espera de atención al cliente.

#### 1.2.1.26. Información al pasajero

En el subcomponente de información al pasajero se encuentran los afiches, mapas o carteleros que contengan datos relevantes y necesarios para los usuarios, con ello poder ubicarse y direccionarse de manera eficiente dentro de una zona.

#### 1.2.1.27. Calidad del servicio

La calidad hace referencia no solo al tipo de servicio o producto terminado, también incluye a los procesos con los que se realizan los productos o servicios hasta llegar al cliente. La calidad transita por todas las actividades y procesos que realiza la empresa es decir el desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

### ***1.2.13 Gestión operativa, control y seguridad – mantenimiento vehicular***

#### *1.2.1.28. Control operacional en la prestación del servicio*

El control operativo significa identificar las actividades que son necesarias determinar bajo medidas de inspección, como resultado de la influencia en los riesgos identificados de tal forma que se pueda planificar las actividades que se tiene que realizan bajo condiciones especificadas. En el transporte se realiza el control operativo en el mantenimiento correctivo y preventivo a las unidades de transporte (bus y auto) que es obligatorio realizar cada cierto tiempo dependiendo el tipo de servicio.

El mantenimiento preventivo en buses se realiza semanal, quincenal, mensual y trimestral para evitar daños posteriores de los elementos que componen el auto o bus, garantizando una vida útil más larga.

#### *1.2.1.29. Mantenimiento de flota*

En el transporte se realiza un control operativo en el mantenimiento correctivo y preventivo a las unidades de transporte (bus y automóvil) que es obligatorio realizar cada cierto tiempo dependiendo el tipo de servicio, el mantenimiento preventivo en buses se realiza semanal, quincenal, mensual y trimestral para evitar daños posteriores de los elementos que componen el auto o bus, garantizando una vida útil más larga.

#### *1.2.1.30. Gestión de accidentes de tránsito*

Este tipo de gestión se realiza con el fin de garantizar la salud pública en los usuarios de algún tipo de transporte, dando prioridad a los grupos más vulnerables que no poseen ningún tipo de protección ante algún accidente imprevisto que puede suceder en todo el territorio nacional, además es necesario la ejecución de capacitaciones sobre seguridad vial con el fin de precautelar la seguridad de los usuarios de las unidades de transporte y de la misma manera de las personas más vulnerables de la vía.

En el Ecuador como asistencia de accidentes de tránsito se tiene el SPPAT (Servicio de Pago de Accidentes de Tránsito) el mismo que cubre el traslado en ambulancia de una víctima hasta 200 dólares, los gastos médicos hasta 3.000 dólares, incapacidad total o parcial hasta 5.000 dólares, por fallecimiento se entrega 5.000 dólares a familiares directos, y por gastos funerarios hasta 400 dólares (Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador, 2018).

### **1.3. Marco conceptual**

#### *1.3.1 Modelo*

Un modelo se refiere al prototipo que por las características de idoneidad son susceptibles de imitación o plagio, siendo útil para otras organizaciones que posean características similares (Pérez, 2008).

### ***1.3.2 Gestión***

Es la acción, el efecto de administrar y la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, implicando también acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar (Pérez, 2008).

### ***1.3.3 Modelo de Gestión***

Sirve para establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, rígido y ordenado que será sustento del diagnóstico de la organización, de igual forma servirá para determinar líneas de mejora continua a la que debe orientarse la organización.

### ***1.3.4 Administración***

La administración se considera al proceso encaminado a convertir un propósito en una verdad objetiva, es el orden de acciones y el uso necesario de herramientas para el cumplimiento de un fin, evitando posibles problemas al momento de concluir dicho proceso (Fritz, 2020).

### ***1.3.5 Servicio de transporte***

Es un servicio público esencial y a la vez una actividad económica estratégica del estado permitiendo la movilización libre y segura de personas o de bienes desde un origen hasta un destino con el uso del sistema vial nacional (terminales terrestres, centros de transferencia de pasajeros y carga) (Asamblea Constituyente, 2008).

### ***1.3.6 Cooperativa***

Es una asociación independiente de personas que se unen de forma libre para formar una organización donde la organización, gestión y administración se debe llevar a cabo de acuerdo a las decisiones de los socios. Algunas de las cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada con la única intención de hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes de los socios mediante una empresa (Sociedades Mercantiles, 2020).

### ***1.3.7 Manual de funciones***

Es un documento que regula la gestión institucional de alguna entidad; contiene descripciones, funciones básicas, específicas, tipos de relaciones de autoridad, tipo de dependencia y coordinación, requisitos de los funcionarios dependiendo del puesto que ocupen en dicha organización (Chiavenato, 2009).

### ***1.3.8 Organigrama***

Es un instrumento fundamental dentro de una organización porque permite ver a la organización de forma completa y global, siendo una representación de la estructura de la empresa donde se identifica cada área con sus respectivos niveles jerárquicos (Koiwe, 2016).

### ***1.3.9 Sistema de recaudo***

Posee diferentes formas de pago pueden ser hardware y software, red de telecomunicaciones que permiten controlar la información, los ingresos económicos de acuerdo a las tarifas pagadas por los usuarios, de igual forma permite obtener las estadísticas de la demanda de pasajeros. El sistema también permite facilitar la movilidad y los procesos de intermodalidad de los usuarios al dirigirse de un punto de origen hacia un destino.

### ***1.3.10 Clima laboral***

Son las características que describen a la organización permitiendo distinguirse de otras siendo duraderas e influyentes en el comportamiento de los empleados internos de la organización (Gilmer, 2013).

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Modalidad de investigación**

La presente investigación tiene un enfoque mixto debido a que se refleja la necesidad de valorar y estimar magnitudes de los fenómenos de investigación involucrados y plantear un problema de estudio delimitado y concreto además de la acción indagatoria que de manera dinámica se proyecta en dos sentidos entre los hechos y su interpretación para obtener un proceso redundante en el que las actividades que desarrolla el modelo de gestión de la Cooperativa El Sagrario. Es muy importante la observación directa para considerar todos los eventos que se desarrollen en la institución y establecer procedimientos estructurales en cuanto a operación.

#### **2.2. Nivel de investigación**

##### ***2.2.1. Investigación exploratoria***

Permite examinar el problema de investigación del cual se tienen muchas incertidumbres y no se ha desarrollado una investigación anterior por lo cual se considera estudios relacionados con la temática y con similitudes de fenómenos relativamente desconocidos (Suárez & Tapia, 2017). La investigación exploratoria permite obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo la investigación más completa relacionada con un modelo de gestión para la Cooperativa de transporte Sagrario, indagar sobre nuevos problemas, identificar las variables promisorias y establecer prioridades para establecer un resultado confiable.

##### ***2.2.2. Diseño de investigación***

#### **No experimental**

Este tipo de investigación se basa fundamentalmente en la observación. En ella las diferentes variables que forman parte de una situación o suceso determinados no son controladas. En esta investigación no intervinieron experimentos de laboratorio, el estudio se realizó en el lugar de los hechos, donde se analizó el modelo de gestión actual de la Cooperativa El Sagrario.

### 2.3. Tipo de estudio

La investigación utilizó el tipo de estudio Transversal, porque el presente trabajo se desarrolló en un determinado tiempo, en el cual se evaluó el modelo de gestión de la Cooperativa El Sagrario de la ciudad de Riobamba para determinar la situación actual y determinar las falencias, con los datos recopilados permite planificar una reestructuración del sistema actual de la organización.

### 2.4. Población y muestra

Se consideró a la población involucrada en el estudio, al presidente de la Cooperativa de transporte urbano “El Sagrario”, a los 31 socios y también 13020 usuarios que se movilizan en las unidades de transporte.

#### 2.4.1. *Presidente*

Es la persona encargada de dirigir, gestionar o administrar la organización y representar en todos los actos formales y oficiales que se encuentre involucrada la cooperativa de transporte urbano El Sagrario.

**Tabla 2-2:** Presidente de la cooperativa

<b>Título</b>	<b>Nombre</b>
Presidente	Sr. Simón Bolívar Mosquera Goyes

**Fuente:** Cooperativa de Transporte El Sagrario

#### 2.4.2. *Socios*

El diseño de investigación está dirigido a los socios de la cooperativa, quienes tienen conocimiento de la planeación, organización, dirección, control y los procesos referentes al talento humano que presenta El Sagrario. Por lo cual, la muestra en este caso es el número de socios:

**Tabla 3-2:** Población de los socios

<b>Número de socios</b>	31
-------------------------	----

**Fuente:** Cooperativa de Transporte El Sagrario

### 2.4.3. Usuarios

El diseño de investigación está dirigido para los usuarios de la cooperativa. La población es el número promedio de pasajeros diarios, el cual se obtiene mediante un estudio de ascenso descenso de pasajeros realizado por la Cooperativa de Transporte El Sagrario anteriormente, y cuyo resultado se tomó para el presente estudio.

**Tabla 4-2:** Población de usuarios

<b>Número promedio de pasajeros diarios</b>	13020
---	-------

**Fuente:** Cooperativa de Transporte El Sagrario

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula tomada de (López & Fachelli, 2017):

- N = Tamaño del universo.
- z = Nivel de confianza 95% (1,96).
- e = error muestral 5% (0,05).
- p= Proporción estimada de éxito 50%
- q= Proporción estimada de fracaso 50%.

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{e^2(N - 1) + z^2 \times p \times q} \quad n = \frac{13020(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 (13020 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$\mathbf{n = 383}$$

La muestra es de 383 usuarios para el levantamiento de información

## 2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 2.5.1. Métodos

#### 2.5.1.1. Método inductivo

Se relaciona directamente con en el razonamiento del investigador para obtener diferentes conclusiones que parten de hechos particulares para llegar a conclusiones de carácter general. De acuerdo a este método se realizó una fundamentación teórica recopilando criterios de diferentes autores por lo que se sustenta la investigación de manera técnica (Moran, 2016).

#### *2.5.1.2. Método deductivo*

El método deductivo permite analizar desde los aspectos generales partiendo de leyes y principios para tener una visión específica de los eventos que se encuentran relacionados en la investigación. En el presente trabajo se empleó este método para que a partir de lo observado en el servicio transporte urbano, se analice cada uno de los procesos que realiza el área administrativa de la cooperativa “El Sagrario” y verificar las falencias que se genera en el actual modelo gestión.

#### *2.5.2. Técnicas*

##### *2.5.2.1. Observación*

Esta una de las técnicas más utilizada que se dedica a recopilar información de forma visual de características específicas que se consideran relevantes para la toma de datos en la investigación que se está realizando.

##### *2.5.2.2. Entrevista*

Es una técnica para la obtención de datos en un diálogo entre dos personas es decir con los funcionarios de la institución.

##### *2.5.2.3. Encuesta*

La encuesta permite recolectar datos por medio de preguntas a dirigidas a una parte de la población en estudio, los resultados obtenidos permitirán caracterizar a todo el grupo de individuos involucrados en el estudio.

#### *2.5.3. Instrumentos*

##### *2.5.3.1. Cuestionario*

Permite recolectar información y dirigir interrogantes abiertas y cerradas hacia un grupo de individuos involucrados en el fenómeno de estudio, este instrumento se utilizó en el desarrollo de la investigación cualitativa dado que ahorran tiempo porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador.

El cuestionario se encuentra estructurado en 5 etapas que involucra: La gestión organizacional, gestión financiera, gestión de conductores y personal operativo, gestión a la prestación de servicio, gestión operativa control y seguridad. El cuestionario se aplicó en base a la demanda de pasajeros por día, además se puede manifestar que el nivel de confianza que se estima es del 96%.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

##### 3.1.1. *Análisis e interpretación de resultados de los criterios del modelo de gestión*

Se aplicó los criterios de diagnóstico y construcción del modelo de gestión a los gerentes de 3 operadoras de transporte público urbano del cantón Riobamba entre ellas: Urbesp, Puruhá y Sagrario con un rango de calificación del 1 al 5 en donde:

**Tabla 5-3:** Rango de calificación

ESCALA	CALIFICACIÓN
1	Muy Bajo
2	Bajo
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 6-3:** Resultados de la Gestión Organizacional

GESTIÓN ORGANIZACIONAL		VALORACIÓN			PROMEDIO	PROMEDIO TOTAL
ITEM	DESCRIPCIÓN	URBESP	PURUHA	SAGRARIO		
PLANIFICACIÓN	Realizan planes estratégicos	2	2	2	2	2
	Disponen de una misión	3	5	4	4	
	Disponen de una visión	3	5	4	4	
	Disponen de política de calidad	1	1	1	1	
	Disponen de política de seguridad vial	1	1	1	1	
	Disponen de políticas de atención a pasajeros	1	1	1	1	
	Realizan planes operativos	1	1	1	1	
	Realizan presupuestos	3	3	2	3	
	Evalúan los planes operativos	3	2	1	2	
ORGANIZACIÓN	Disponen de un organigrama estructural	2	2	2	2	1
	Las líneas de autoridad y cadena de mando se encuentran bien establecidas	1	1	1	1	
	Se identifican las funciones de cada órgano administrativo	1	3	2	2	
	Se asigna las facultades delegadas al personal	1	1	1	1	
	Se identifica las unidades estratégicas de negocio	1	1	1	1	
	Se dispone de manuales de procesos	1	1	1	1	
	Existen procesos necesarios para entregar el servicio	1	1	1	1	
DIRECCIÓN	Delegación de funciones	2	1	2	2	2
	Monitorean el cumplimiento de funciones	2	2	2	2	
CONTROL	Procesos necesarios para el funcionamiento de la operación	1	1	1	1	1
	Disponen de instrumentos de medición de eficiencia y eficacia	1	1	1	1	

Fuente: Levantamiento de información

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 7-3: Ponderación criterio Gestión Organizacional**

SUBCRITERIOS	PONDERACIÓN
Planificación	2
Organización	1
Dirección	2
Control	1
<b>Promedio</b>	<b>2</b>

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Análisis:**

**Tabla 8-3: Análisis de calificación**

ESCALA	CALIFICACIÓN
1	Muy Bajo
<b>2</b>	<b>Bajo</b>
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

En base al promedio obtenido en la tabla se observa que el nivel de organización es bajo.

**Tabla 9-3:** Resultados del componente Gestión Financiera

GESTIÓN FINANCIERA		VALORACIÓN			PROMEDIO	PROMEDIO TOTAL
ITEM	DESCRIPCIÓN	URBESP	PURUHA	SAGRARIO		
<b>SISTEMA DE RECAUDO</b>	El sistema es eficiente para el usuario	2	3	3	3	2
	Se efectúa una recaudación confiable	3	2	3	3	
	El sistema es transparente	3	2	2	2	
	La recaudación es justa al usuario de transporte	1	2	1	1	
<b>GESTIÓN DE OBLIGACIONES</b>	Expedientes documentados de los estados financieros aprobados por la asamblea de socios y accionistas con firmas de responsabilidad	4	3	4	4	3
	Expedientes de ingresos y egresos detallados	4	3	4	4	
	Documentación de la aceptación por parte de la asamblea de socios y accionistas del presupuesto anual con firmas de responsabilidad	4	3	5	4	
	Análisis de ingresos vs gastos y priorización de gastos	3	2	3	3	
	Declaración de impuesto a la renta	4	3	5	4	
	Documentación de respaldo de registro de estados financieros en SUPERCIAS y CEPS con sello de la autoridad competente	4	2	5	4	
	Rol de pagos consolidado de conductores y personal de apoyo operativo	1	1	1	1	

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 10-3:** Ponderación criterio Gestión Financiera

SUBCRITERIOS	PONDERACIÓN
Sistema de recaudo	2
Gestión de obligaciones	3
<b>Promedio</b>	<b>3</b>

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Análisis:**

**Tabla 11-3:** Análisis de calificación

ESCALA	CALIFICACIÓN
1	Muy Bajo
2	Bajo
<b>3</b>	<b>Bueno</b>
4	Muy Bueno
5	Excelente

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

En base al promedio obtenido en la tabla se observa que el nivel de Gestión Financiera es bueno.

**Tabla 12-3:** Resultados de la Gestión de la Prestación del Servicio

GESTIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO		VALORACIÓN			PROMEDIO	PROMEDIO TOTAL
ITEM	DESCRIPCIÓN	URBESP	PURUHA	SAGRARIO		
<b>INFORMACIÓN AL PASAJERO</b>	Información rutas y frecuencias	1	1	1	1	1
	Información tarifas	1	2	3	2	
	Información ranking de la operadora	1	1	1	1	
	% Flota vehicular con kit de seguridad	1	2	2	2	
	Información de servicios a bordo	1	1	1	1	
	Derechos del usuario	1	1	1	1	
	Líneas de emergencia y denuncias	1	1	1	1	
	Unidad número de disco de la unidad en lugares visibles	1	4	4	3	
	Unidad información audiovisual en pantallas y altoparlantes	1	1	1	1	
	Unidad información origen destino y paradas intermedias	1	1	1	1	
	Unidad derechos del usuario	1	1	1	1	
	Unidades líneas de emergencia y denuncias	1	1	1	1	
	Información conductor nombre	1	1	1	1	
	Información conductor tipo de licencia	1	1	1	1	
	Información conductor años de experiencia	1	1	1	1	
Resultados evaluación de conductores	1	1	1	1		
<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	Niveles de servicio accesibilidad	3	1	2	2	1
	Niveles de servicio confiabilidad	3	1	3	2	
	Niveles de servicio paradas	3	1	3	2	
	Niveles de servicio confort	3	1	3	2	
	Resultados de evaluación de calidad de la operadora	1	1	1	1	
	Planes de mejora del servicio	1	1	1	1	
	Recepción de quejas	1	1	1	1	
	Respuestas a los usuarios sobre presentación de quejas	1	1	1	1	

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 13-3:** Ponderación criterio Gestión de la Prestación del Servicio

SUBCRITERIOS	PONDERACIÓN
Sistema de recaudo	1
Gestión de obligaciones	1
<b>Promedio</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Análisis:**

**Tabla 14-3:** Análisis de calificación

ESCALA	CALIFICACIÓN
<b>1</b>	<b>Muy Bajo</b>
2	Bajo
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

En base al promedio obtenido en la tabla se observa que el nivel de Prestación del Servicio es muy bajo.

**Tabla 15-3:** Resultados de la Gestión de Conductores y Personal de Apoyo Operativo

GESTIÓN DE CONDUCTORES Y PERSONAL DE APOYO OPERATIVO		VALORACIÓN			PROMEDIO	PROMEDIO TOTAL
ITEM	DESCRIPCIÓN	URBESP	PURUHA	SAGRARIO		
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Proceso de selección y contratación de personal	3	2	3	3	2
	Hoja de vida	4	2	3	3	
	Certificación de licencia profesional	4	2	3	3	
	Referencias personales	4	2	3	3	
	Verificación de puntos en la licencia	4	3	3	3	
	Referencias personales	4	2	3	3	
	Pruebas técnicas	1	1	1	1	
	Pruebas psicosenométrica	1	1	1	1	
	Pruebas prácticas	1	1	1	1	
	Examen psicológico	1	1	1	1	
	Exámenes pre-ocupacionales (aptitudes)	1	1	1	1	
	Contrato de trabajo registrado en la Ministerio de Trabajo	1	1	1	1	
	Afiliación al IESS	1	1	1	1	
	Programa de salud ocupacional	1	1	1	1	
Programa de capacitación	1	1	1	1		
CLIMA LABORAL	Ambiente laboral condiciones físicas	1	3	1	2	1
	Incentivos reconocimientos	1	1	1	1	
	Satisfacción laboral encuestas de percepción	1	1	1	1	
	Plan de mejora del clima laboral	1	1	1	1	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Registros de jornada laboral (cumplimiento)	3	3	3	3	2
	Cuadro de operaciones consolidado con nómina de conductores (descanso y vacaciones)	1	3	3	2	
	Planificación de vacaciones	1	2	3	2	
	Evaluación de desempeño	1	1	1	1	

Fuente: Levantamiento de información

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 16-3:** Ponderación criterio Gestión de Conductores y Personal de Apoyo Operativo

SUBCRITERIOS	PONDERACIÓN
Selección y contratación de personal	2
Clima laboral	1
Gestión del talento humano	2
<b>Promedio</b>	<b>2</b>

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Análisis:**

**Tabla 17-3:** Análisis de calificación

ESCALA	CALIFICACIÓN
1	Muy Bajo
<b>2</b>	<b>Bajo</b>
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

En base al promedio obtenido en la tabla se observa que el nivel de Gestión de Conductores y Personal de Apoyo Operativo es bajo.

**Tabla 18-3:** Resultados de la Gestión Operativa, Control y Seguridad – Mantenimiento Vehicular

GESTIÓN OPERATIVA, CONTROL Y SEGURIDAD - MANTENIMIENTO VEHICULAR		VALORACIÓN			PROMEDIO	PROMEDIO TOTAL
ITEM	DESCRIPCIÓN	URBESP	PURUHA	SAGRARIO		
<b>CONTROL OPERACIONAL EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	Contrato de operación autorizado por la entidad reguladora	5	5	5	5	2
	Plan operativo de rutas y frecuencias	4	5	3	4	
	Reporte del registro del kit de seguridad	1	1	1	1	
	Registro del cuadro de operaciones consolidado con el detalle de flota	3	3	2	3	
	Registro del cuadro de operaciones consolidado con el detalle de nómina de conductores y personal de apoyo operativo	1	1	1	1	
	Informe con el análisis de recorridos y cuadro de operaciones	3	1	1	2	
	Plan operativo de rutas y frecuencias	3	2	2	2	
	Acta de instalación del kit de seguridad	1	1	1	1	
	Reporte de funcionamiento del kit de seguridad por parte del ente regulador	1	1	1	1	
	Informe del registro de rutas y frecuencias diarias	5	4	4	4	
	Manual de mantenimiento del fabricante	1	1	1	1	
	Mantenimiento preventivo	4	3	3	3	
	Mantenimiento correctivo	4	3	3	3	
	<b>GESTIÓN DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>	Seguridad activa frenos	4	4	3	
Seguridad activa alumbrado adecuado		4	4	4	4	
Seguridad activa neumáticos		4	4	3	4	
Seguridad activa dirección		4	4	4	4	
Seguridad activa suspensión		4	4	4	4	
Seguridad pasiva cinturón de seguridad en todas las unidades de transporte		2	4	3	3	
Medidas preventivas RTV		1	1	1	1	
Medidas preventivas pólizas de seguro vigente		1	1	1	1	
Medidas preventivas kits de seguridad en funcionamiento		1	2	1	1	
Medidas preventivas check list de inspección de la unidad de transporte		2	1	3	2	
Medidas correctivas análisis de riesgos de tránsito	1	1	1	1		

	Medidas correctivas plan de acción o protocolo ante siniestros de tránsito	1	1	1	1	
	Medidas correctivas plan de asistencia a víctimas de accidentes de tránsito	1	1	1	1	

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 19-3:** Ponderación criterio Gestión Operativa, Control y Seguridad – Mantenimiento Vehicular

SUBCRITERIOS	PONDERACIÓN
Control operacional en la prestación del servicio	2
Mantenimiento de la flota	2
Gestión de accidentes de tránsito	2
<b>Promedio</b>	<b>2</b>

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Análisis:**

**Tabla 20-1:** Análisis de calificación

ESCALA	CALIFICACIÓN
1	Muy Bajo
<b>2</b>	<b>Bajo</b>
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

En base al promedio obtenido en la tabla se observa que el nivel de Gestión Operativa, Control y Seguridad – Mantenimiento Vehicular es bajo.

## Resumen

**Tabla 21-3:** Resumen de resultados

COMPONENTE	CALIFICACIÓN
Gestión organizacional	2
Gestión financiera	3
Gestión de la prestación de servicio	1
Gestión de conductores y personal de apoyo operativo	2
Gestión operativa, control y seguridad – mantenimiento vehicular	2
<b>Promedio general</b>	2

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

## Análisis:

**Tabla 22-3:** Análisis de calificación

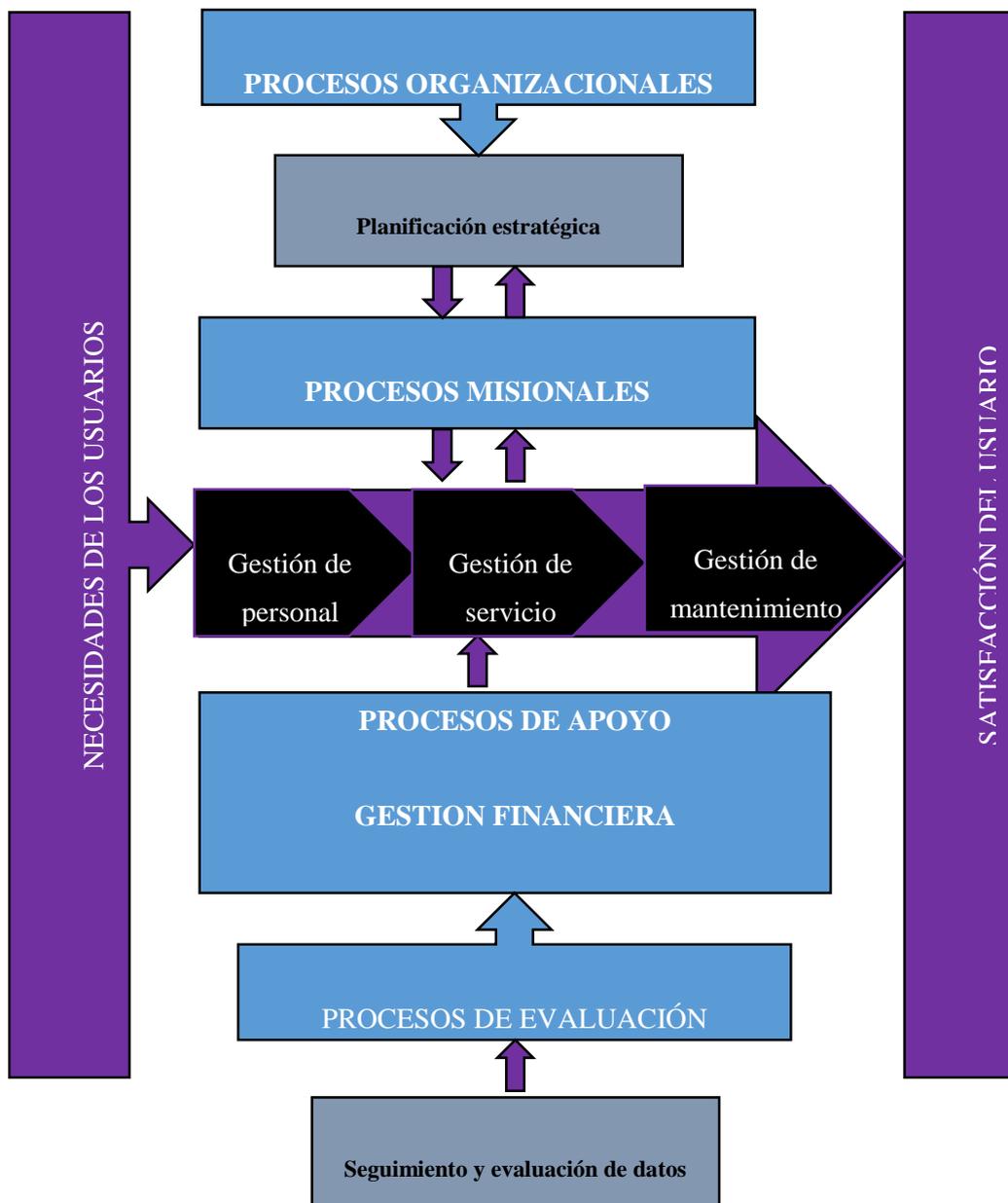
ESCALA	CALIFICACIÓN
1	Muy Bajo
<b>2</b>	<b>Bajo</b>
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

**Fuente:** Levantamiento de información

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

Una vez evaluadas las operadoras de transporte público urbano de la ciudad de Riobamba, en base a los 5 criterios se determina que posee un nivel de cumplimiento bajo.

### 3.1.2. Propuesta del modelo de gestión



**Figura 12-3.** Mapa de macroprocesos de la cooperativa "El Sagrario"

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2020

## **3.2. Propuesta de Gestión Organizacional**

### **3.2.1. Planificación**

La Cooperativa de Transporte Público Urbano “El Sagrario “mantendrá una filosofía empresarial, partiendo de un conjunto de principios, valores y pautas de actuación común en las que está la visión, misión y valores de la organización.

- ✓ **Componente:** Gestión Organizacional
- ✓ **Subcomponente:** Planificación
- ✓ **Herramienta:** Planificación Estratégica

### 3.2.1.1. Misión

**Tabla 23-3:** Misión

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICIÓN	MISIÓN
Naturaleza del negocio	Prestar servicio de transporte público urbano	Somos una cooperativa de transporte público urbano que brinda un servicio de calidad, con el apoyo de un talento humano altamente capacitado, proporcionando seguridad y comodidad al pasajero, para ello contamos con la mejor flota vehicular procurando la satisfacción total de los usuarios.
Motivo para existir	Satisfacer la demanda de transporte	
Clientes, ¿para quién?	Usuarios locales	
Mercado al que sirve	Habitantes de la zona urbana de la ciudad de Riobamba	
Factor diferenciador ¿qué nos hará diferentes?	Servicio de transporte de calidad	
Recursos, ¿con qué recursos desempeñarán las funciones?	Talento humano calificado y flota vehicular bien presentada	
Principios y valores	Seguridad y comodidad	

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### 3.2.1.2. Visión

**Tabla 24-3:** Visión

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICIÓN	VISIÓN
¿Qué quiero hacer?	Aumentar el número de usuarios mediante el servicio diferenciado	Ser una cooperativa líder en la ciudad de Riobamba, reconocida por sus altos estándares de servicio, lealtad a sus clientes y la comunidad en general, fomentando el liderazgo y trabajo en equipo en toda índole con capacidad para aplicar políticas y cohesión social y así lograr el bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida de la colectividad.
¿A dónde quiero llegar?	A ser una cooperativa líder en el servicio a la comunidad	
Ámbito del mercado	Zona urbana de la ciudad de Riobamba	
Servicio	Transporte público urbano	
Valores	Lealtad	
Principio organizacional	Liderazgo	
¿En qué tiempo se puede realizar?	En un periodo de cinco años	

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### 3.2.1.3. Objetivos

- Proporcionar calidad en el servicio de transporte público urbano.
- Actualizar la flota vehicular de manera pertinente.
- Incrementar nuevos usuarios semestralmente.
- Mejorar el nivel de conocimientos de los socios y colaboradores.
- Mejorar el desempeño laboral del talento humano.

- Fortalecer las relaciones interpersonales entre socios y colaboradores.

#### 3.2.1.4. Estrategias

- Crear políticas de servicio al cliente para que motive la fidelidad del mismo.
- Realizar convenios con entidades financieras para renovación vehicular.
- Aprovechar la trayectoria de la cooperativa aumentar su número de usuarios.
- Capacitar al talento humano en distintas áreas pertinentes a sus funciones.
- Elaborar herramientas administrativas de control.
- Organizar reuniones para socializar temas varios de la cooperativa

#### 3.2.1.5. Políticas de Servicio al Cliente

**Tabla 25-3:** Políticas de servicio al cliente

<b>Estándar de servicio</b>	Sonría al cliente. Salude con amabilidad. Escuche con atención y empatía al usuario. Despídase con educación (fue un placer atenderlo, que tenga un buen día).
<b>Uso de uniforme</b>	Uso obligatorio del uniforme. El uniforme representa la imagen de la cooperativa, debe respetarlo. Cuide que siempre se mantenga limpio.
<b>Asistencia</b>	Cumplirá con responsabilidad y puntualidad el horario de trabajo que se le asigne.
<b>Comportamiento</b>	Deberá tener un comportamiento dentro de los estándares de ética, respeto, cortesía, buenos modales. No fume en el interior de las instalaciones de las oficinas ni el bus. Ningún empleado podrá laborar bajo el efecto de bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes.

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

#### 3.2.1.6. Valores corporativos

- **Seguridad:** La Cooperativa de Transporte El Sagrario debe garantizar la seguridad del pasajero.
- **Solidaridad:** Ofrecer ayuda mutua en todas las circunstancias laborales que los compañeros y la organización lo requieran.
- **Transparencia:** Brindar el servicio de transporte cumpliendo con sus actividades de manera eficaz.

- **Servicio de calidad:** Brindar manteniendo las unidades de trabajo para mantener en buen estado y ofrecer la mejor atención cada uno de ellos.
- **Comodidad:** Cumplir con la satisfacción sobre confort y tiempo del servicio ofrecido.
- **Liderazgo:** Se refiere a fijar metas, buscando la integración en equipo, buscando prioridades para llegar a la meta propuesta.
- **Lealtad:** Cumplir con las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.
- **Trabajo en equipo:** Trabajo conjunto e integral de todas las áreas de la cooperativa.
- **Capacitación:** Contar con talento humano preparado en sus respectivas áreas y funciones.

## Planificación Operativa de la Institución

La cooperativa de transporte público de servicio urbano “El Sagrario” en la ciudad de Riobamba, tienen en el permiso de operación establecido el lugar de estacionamiento cuando es un circuito abierto, flota vehicular, frecuencias de lanzamiento, periodo de trabajo y la ruta que realiza respectivamente según la línea de circulación.

**Tabla 26-1:** Líneas de buses de Riobamba

Línea	Estacionamiento	Flota vehicular	Frecuencia de lanzamiento	Periodo
1: Santa Ana – Bellavista	Coop. De vivienda Santa Ana	12 buses	Cada 2 min. (hora pico) y cada 3 min. (hora valle)	06h20 – 21h30
2: 24 de mayo - Bellavista	Coop de vivienda 24 de mayo			
3: El Carmen – Camal	Barrio el Rosal			
4: Licán – Bellavista	Plazoleta de Licán	8 buses	Cada 3 min. en horas pico y cada 4 min. en horas valle	06h20 – 21h30
5: Cunduana – Bellavista	Plazoleta de Corona Real			
6: Licán – Bellavista	Plazoleta de Licán			
7: Inmaculada - Ciudadela la Cerámica	Entrada a la hostería el Troje	14 buses	Cada 6 min. en horas pico y cada 8 min. en horas valle.	06h20 – 19h00
8: Yaruquíes – Ciudadela 11 de noviembre	Parque de Yaruquíes		Cada 6 min. (todo el día)	
9: Licán – El Camal	Plazoleta de Licán	8 buses		06h15 – 18h00
10: San Antonio – Camal	Cancha del Barrio San Antonio del Aeropuerto.	10 buses	Cada 6 min. (Hora pico) y cada 8 min. (hora valle)	06h20 – 19h00
11: Panamericana Norte – El Camal	Panamericana Norte	8 buses	Cada 4 min. (Hora pico) y cada 6 min. (hora valle)	06h20 – 18h00
12: San Gerardo – El Batán	Plazoleta de San Vicente de Yaruquíes	12 buses	Cada 6 min. (Hora pico) y cada 8 min. (hora valle)	06h20 – 19h00
13: Sixto Duran – 24 de mayo	Cdla 24 de mayo	14 buses	Cada 3 min. (todo el día)	06h20 – 21h30
14: Libertad – 24 de mayo	Barrio la Libertad			
15: Carlos Garbay – El Pinar	Inmediaciones del Instituto Carlos Garbay	14 buses	Cada 6 min (todo el día)	06h20 – 19:00
16: Calpi – La paz	Parque deportivo de Calpi	9 buses	Cada 10 min (todo el día)	06h00 – 19h00

**Fuente:** (Comisión Provincial de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de Chimborazo, 2006)

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 27-3:** Plan de actividades anuales de la Cooperativa El Sagrario

Objetivo	Estrategia	Acción	¿Cómo hacer?	Presupuesto	Responsable
1. Mantener buenas relaciones de los socios mediante la realización de eventos que permitan una integración.	1.1. Programar una reunión de integración por año nuevo con los socios y empleados de la institución.	Reunión general para exponer a los socios las actividades para el nuevo periodo de actividades.	Realizar una invitación publica a los socios y empleados de la institución.	00,00 \$	Comisiones especiales y gerencia
	1.2. Planificar eventos de integración por las festividades de carnaval.	Programar actividades deportivas y de integración por las festividades de carnaval con los socios de la institución	Planificar juegos populares con los socios de la institución	500,00 \$	Comisiones especiales
	1.3 Planificar una reunión de celebración por el día internacional de la mujer a todas las cónyuges de los socios y empleadas de la cooperativa	Programar actividades de inclusión y homenaje a las esposas de todos los socios	Organizar entrega de presentes a todas las esposas de los socios y personal femenino que labora en la institución	250,00 \$	Comisiones especiales
	1.4 Coordinar una reunión en celebración del día del conductor	Planificar un evento especial por el día del conductor con todos los socios	Entregar recuerdos a cada uno de los conductores que laboran en los buses de la institución.	250,00 \$	Comisiones especiales
	1.5 Coordinar un evento por las festividades de la institución	Planificar una sesión solemne por el aniversario de la cooperativa el Sagrario	Coordinar una sesión y celebración religiosa por el aniversario de la institución	500,00 \$	Comisiones especiales y gerencia
	1.6 Planificar una Cena navideña y agasajo para todos los miembros de la cooperativa	Coordinar una cena navideña en la sede social de la institución para agasajar a todos los socios y familia	Adquisición de canastas navideñas y servicio de catering	3000,00 \$	Comisiones especiales y gerencia
2. Motivar el cumplimiento de los socios de las obligaciones para con la institución a largo y mediano plazo.	2.2. Incentivar directamente a los socios para el cumplimiento de compromisos y obligaciones con la institución	Entregar reconocimientos a los socios que cumplan con sus compromisos y obligaciones a tiempo en la cooperativa.	Entregar certificados y pequeños presentes como llaveros, camisetas, gorros que cumplan con sus compromisos y obligaciones con la institución	250,00 \$	Comisiones especiales y gerencia
3. Conseguir una excelente imagen corporativa de la institución para un reconocimiento de los usuarios	3.1. Diseñar una nueva imagen corporativa	Diseñar un logo y eslogan que le identifique y la posición en el mercado cooperativo.	Elaborar un logo y un eslogan que identifique a la cooperativa en el mercado, así como también una página web para la publicitar a la cooperativa.	500,00 \$	Presidente y gerencia

	3.2. Programar el mantenimiento de la sede social de la institución.	Plantear un cronograma en el que se realizara el mantenimiento de la fachada de la sede social de la institución.	Coordinar cada año para una minga general de para dar mantenimiento de los predios y de la sede social.	500,00	Presidente y gerencia
--	--	---	---	--------	-----------------------

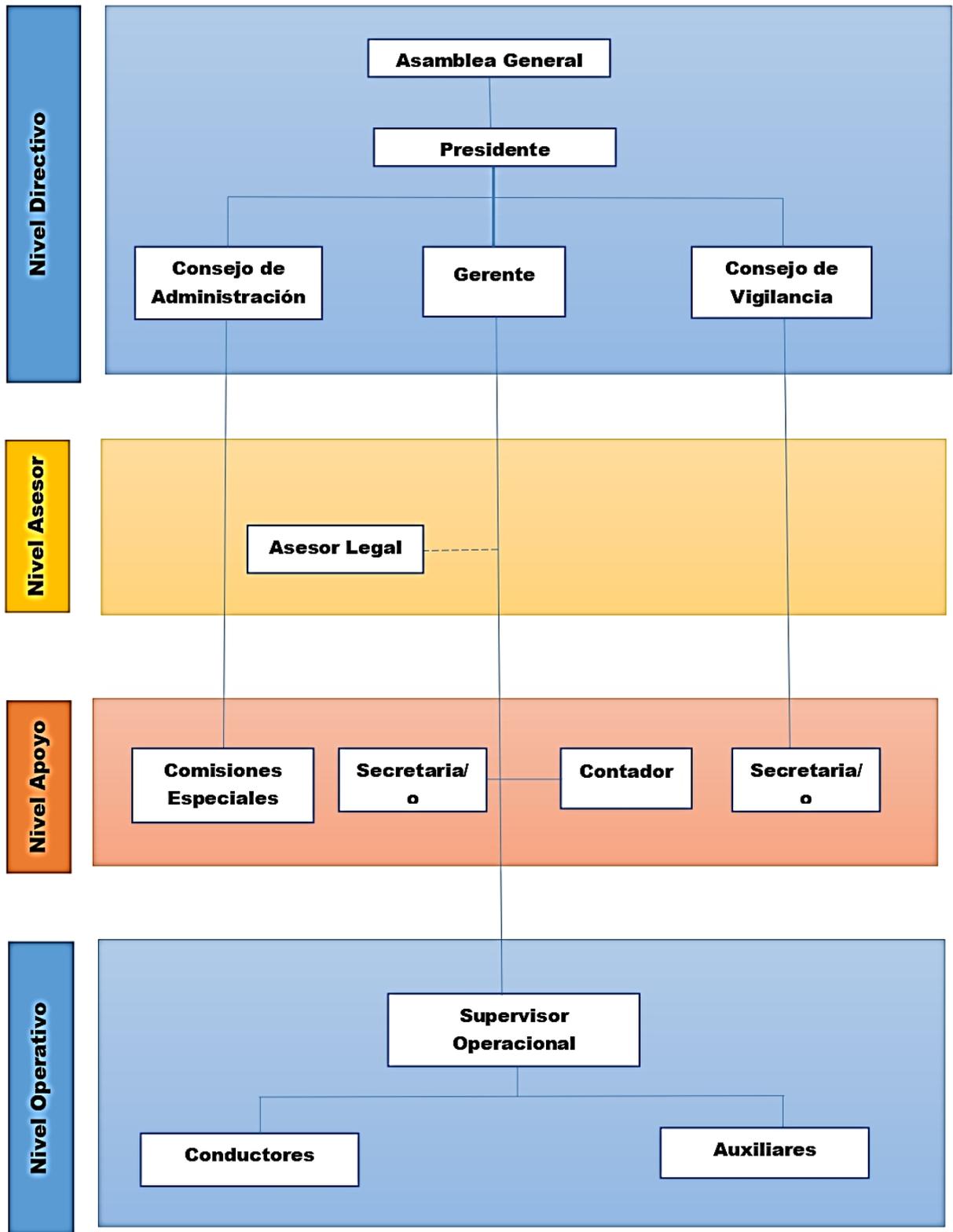
**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### **3.2.2. Organización**

#### *3.2.2.1. Propuesta de Estructura Organizacional de la Cooperativa de Transporte “El Sagrario”*

Mediante los resultados obtenidos en el levantamiento y análisis de la información se plantea una propuesta referente a una estructura orgánica para la cooperativa. Esta propuesta refleja en forma esquemática la posición o jerarquía de las áreas que conforman esta organización, así como las líneas de autoridad y asesoría. La jerarquización propuesta corresponde a los rangos y grado de importancia de los procesos, agrupados de acuerdo al nivel de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

- ✓ **Componente:** Gestión Organizacional
- ✓ **Subcomponente:** Organización
- ✓ **Herramienta:** Organigrama estructural, manual de funciones y manual de procesos



**Figura 13-3.** Organigrama estructural  
 Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

## **Descripción de la estructura:**

### **Nivel Directivo**

- **Asamblea General**

El órgano superior de gobierno es la Asamblea General, la cual está constituida por todos los socios. Esta asamblea se reúne al menos una vez al año. Sus reuniones pueden ser de forma ordinaria y extraordinario.

- **Presidente**

El presidente del Consejo de Administración, lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General. Da su opinión sobre las actividades u operaciones llevadas a cabo por la cooperativa, para así dar o no el visto bueno y hacer cumplir lo establecido en el Estatuto y Reglamento Interno.

- **Gerente**

Es el representante de la Cooperativa y su responsabilidad es gestionar el desarrollo de las actividades de acuerdo con las políticas establecidas por la Asamblea General.

- **Consejo de Administración**

Es un grupo directivo que lidera la cooperativa, está constituido por los responsables que ha seleccionado la asamblea general. Desde esta instancia se toman decisiones que afectan a todos los departamentos y áreas que conforman la empresa y se marcan las directrices de funcionamiento al equipo ejecutivo.

- **Consejo de Vigilancia**

Es el Órgano de Control Interno de las Actividades económicas que de manera independiente de la administración responde a la Asamblea General.

## **Nivel Asesor**

- **Asesor Legal**

Es una persona encargada de estudiar, analizar, comprender y proponer soluciones a problemas jurídicos dentro de la cooperativa.

## **Nivel de Apoyo**

- **Comisiones Especiales**

Son comisiones de apoyo al Consejo de Administración.

- **Secretaria/o**

Es la persona que se encarga de recibir y redactar la correspondencia de su jefe inmediato, llevar adelante la agenda de éste y custodiar y ordenar los documentos de una oficina.

- **Contador**

Es un profesional encargado de registrar los diversos estados económicos de una empresa.

## **Nivel Operativo**

- **Supervisor Operacional**

Es un elemento clave dentro de la organización. El supervisor está encargado de dirigir y evaluar el trabajo de los conductores y colaboradores.

- **Conductores**

Personas encargadas de conducir las unidades pertenecientes a la flota vehicular de la cooperativa.

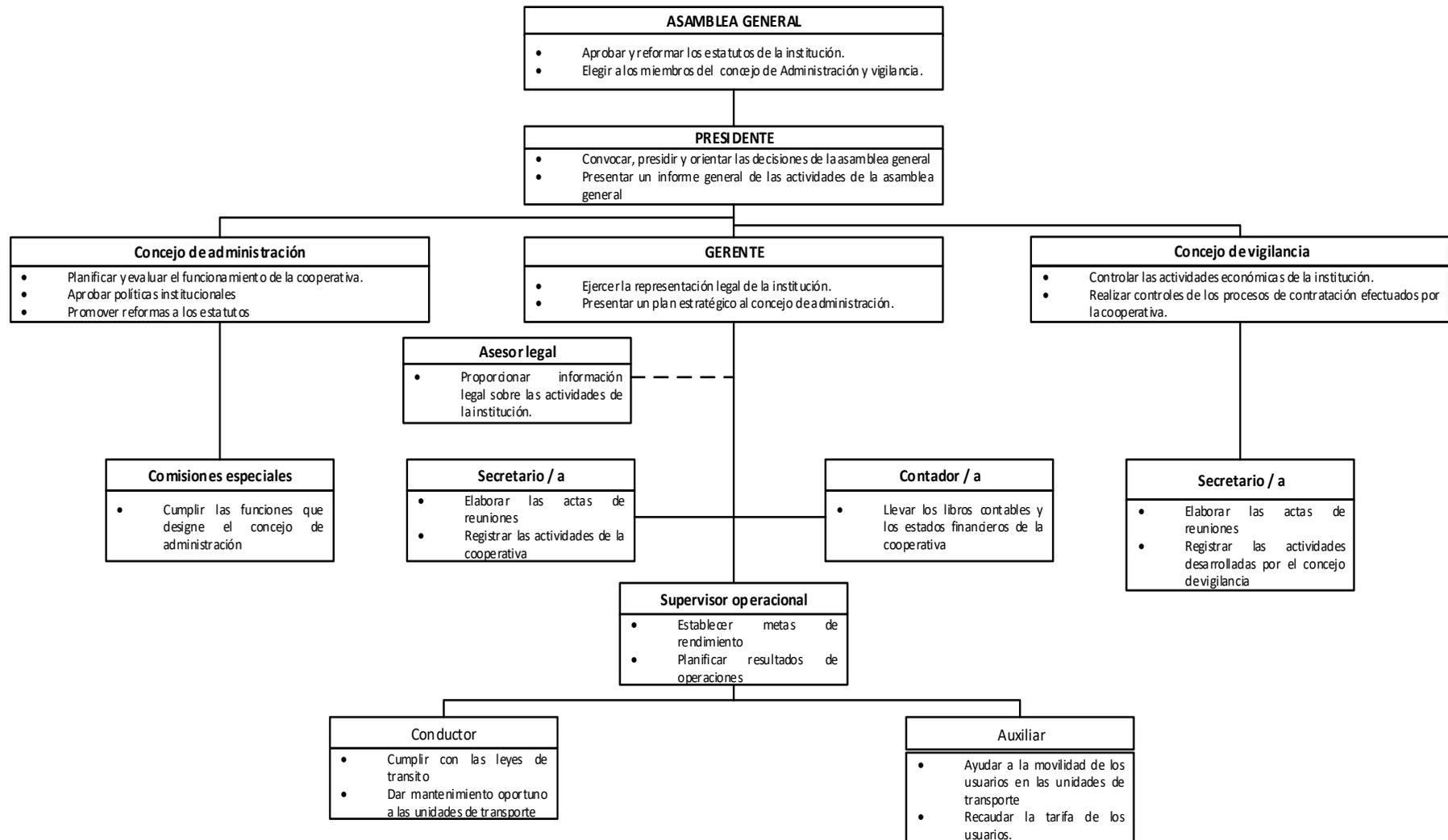
- **Auxiliares**

Encargados de servir de apoyo a los conductores.

### 3.2.2.2. *Organigrama Funcional*

En el siguiente organigrama funcional se describen las funciones y atribuciones de los puestos pertinentes al organigrama estructural de la Cooperativa de Transporte El Sagrario:

- ✓ **Componente:** Gestión Organizacional
- ✓ **Subcomponente:** Organización
- ✓ **Herramienta:** Organigrama funcional



**Figura 14-3.** Organigrama funcional

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### 3.2.2.3. Manual de funciones

Se propone un manual de funciones para el personal de la operadora con el cual se asignará las actividades a cumplir dentro de la cooperativa desde las distintas áreas de trabajo, de esta manera se pretende evitar la duplicidad de ocupaciones.

- ✓ **Componente:** Gestión Organizacional
- ✓ **Subcomponente:** Planificación
- ✓ **Herramienta:** Manual de funciones

**Tabla 28-3:** Manual de funciones de la asamblea general

	<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL SAGRARIO</b>
<b>ASAMBLEA GENERAL</b>	
<p>Es el órgano que se encarga de la supervisión y control del funcionamiento y se encuentra conformada por todos los socios activos o legalmente habilitados, tienen la obligación y derechos de participar en las decisiones que se tomen en la institución para sus beneficios.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aprobación del estatuto y reglamentos internos.</li> <li>➤ Elección de los miembros del concejo de vigilancia.</li> <li>➤ Remoción de los miembros de los concejos de vigilancia, administración y gerente.</li> <li>➤ Gestión para la contratación y selección de un auditor.</li> <li>➤ Aprobación de los estados financieros e informes de gestión.</li> <li>➤ Autorización para adquisición de bienes inmuebles de la institución.</li> <li>➤ Solución de conflictos de socios referentes a suspensiones de derecho políticos internos de la institución.</li> <li>➤ Establecimiento de aportaciones que deberán contribuir los socios para diferentes actividades de la institución.</li> <li>➤ Aprobación de presupuestos para viáticos, movilización y gastos de representación de representantes de la institución ante eventos oficiales.</li> <li>➤ Conocer las tablas de remuneraciones y de los ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los Ejecutivos de la organización.</li> <li>➤ Autorización para la negociación de acciones y cambio de socio de la institución.</li> </ul>	

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 29-3:** Manual de funciones del consejo de administración

	<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL SAGRARIO</b>
<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	
<p>Es el ente conformado por una delegación de socios que se encarga de la supervisión y control del funcionamiento, tienen la responsabilidad de participar en las decisiones que se tomen en la institución para sus beneficios.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo.</li><li>➤ Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa.</li><li>➤ Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.</li><li>➤ Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios</li><li>➤ Asegurar una gestión eficiente, solidaria, ética, participativa y técnica.</li><li>➤ Garantizar el cumplimiento de la filosofía, misión, visión, valores, objetivos estratégicos.</li><li>➤ Evaluar el control de directrices, políticas, normativa interna, regulaciones o resoluciones dentro del ámbito de acción.</li><li>➤ Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;</li><li>➤ El Consejo de Administración supervisa y controla el funcionamiento de las actividades que se desarrolla en la institución.</li></ul>	

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 30-3:** Manual de funciones del consejo de vigilancia

	<p><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL SAGRARIO</b></p>
<p><b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b></p>	
<p>Es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y de la Gerencia.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombrar al presidente y secretario del consejo</li> <li>➤ Controlar las actividades económicas de la cooperativa</li> <li>➤ Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes</li> <li>➤ Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa</li> <li>➤ Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas</li> <li>➤ Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo</li> <li>➤ Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de gerencia</li> <li>➤ Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que pueden afectar a la cooperativa</li> <li>➤ Solicitar al presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones</li> <li>➤ Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los Directivos o Gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la Asamblea General</li> <li>➤ Incluir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción o exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno</li> <li>➤ Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa, y formular las observaciones en cada caso</li> </ul>	

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 31-3: Comisiones especiales**

	<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL SAGRARIO</b>
<b>COMISIONES ESPECIALES</b>	
<p>Las Comisiones Especiales serán permanentes u ocasionales. Las designará el Consejo de Administración con tres vocales.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<p>Cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les encargue.</p> <p>Comisiones especiales. - El Consejo de Administración, podrá conformar las comisiones que estime necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa, que estarán integradas por tres vocales que durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y que cumplirán las tareas asignadas por dicho consejo.</p> <p>Todas las cooperativas tendrán una comisión de educación y de resolución de conflictos; y, las de ahorro y crédito, los comités y comisiones necesarios para su adecuado funcionamiento.</p> <p>Nota: Inciso final reformado por disposición reformativa sexta de Decreto Ejecutivo</p>	

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 32-3: Manual de funciones del presidente**

	<p><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL SAGRARIO</b></p>
<p><b>PRESIDENTE</b></p>	
<p>El presidente del consejo de administración, lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General, durará 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal de dicho Consejo y además de las atribuciones constantes en las normas jurídicas que rigen la organización y funcionamiento de la Cooperativa, tendrá las siguientes</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración.</li> <li>➤ Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General.</li> <li>➤ Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa.</li> <li>➤ Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine.</li> <li>➤ Presentar un informe anual de actividades a la Asamblea General.</li> <li>➤ Representar a la cooperativa en las instituciones públicas y privadas.</li> <li>➤ Firmar conjuntamente con el secretario las actas de sesiones, y la correspondiente de la cooperativa.</li> </ul>	

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 33-3: Manual de funciones del gerente**

	<p><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL SAGRARIO</b></p>
<p><b>GERENTE</b></p>	
<p>Gestionar el desarrollo de las actividades de la cooperativa de acuerdo con las políticas establecidas por la asamblea general. Para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el Reglamento Interno.</p>	
<p><b>PERFIL</b></p>	
<p><b>Especialidad:</b> Título profesional en Economía, Administración de Empresas, transporte o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia Laboral:</b> 2 años en funciones relacionadas al cargo</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, su reglamento y el presente estatuto social.</li> <li>➤ Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa.</li> <li>➤ Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos años hasta el 30 de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente.</li> <li>➤ Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración.</li> <li>➤ Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contrato de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración.</li> <li>➤ Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.</li> <li>➤ Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.</li> <li>➤ Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración.</li> <li>➤ Suscribir los cheques de la cooperativa individual o conjuntamente con el presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno. Cuando el reglamento interno disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna.</li> <li>➤ Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.</li> <li>➤ Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el reglamento interno o la Asamblea General lo autorice.</li> <li>➤ Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa.</li> </ul>	

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 34-3:** Manual de funciones del secretario

	<p><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL SAGRARIO</b></p>
<p><b>SECRETARIO/A</b></p>	
<p>Según lo dispuesto con el estatuto social, el o las secretarias serán designados o aprobados por el concejo de administración, las personas seleccionadas para el cargo serán o no socios, pudiendo actuar también como secretario de la cooperativa y formando parte de la nómina de sus empleados.</p>	
<p><b>PERFIL</b></p>	
<p><b>Especialidad:</b> Mínimo título de bachiller o carrera técnica en secretariado.</p> <p><b>Experiencia Laboral:</b> 1 año en funciones similares.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b></p>	
<p>Elaborar las actas de las sesiones y conservar los documentos de la institución.            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.</p> <p><b>Además de las atribuciones y deberes señalados, el secretario del Consejo de Administración y de la Asamblea General, tendrás las siguientes:</b></p> <p>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 Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento.</p>	

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 35-3:** Manual de funciones del asesor legal

	<p><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL SAGRARIO</b></p>
<p><b>ASESOR LEGAL</b></p>	
<p>Asegurar el cumplimiento de marco jurídico en el que se relaciona la Cooperativa dentro de las actividades que realiza y vela por los intereses de la institución.</p>	
<p><b>PERFIL</b></p>	
<p><b>Especialidad:</b> Abogado / Licenciado en Derecho</p> <p><b>Experiencia Laboral:</b> 2 años en funciones similares.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proporcionar a las autoridades de la Cooperativa la información necesaria sobre acciones convenientes dentro del marco legal.</li> <li>➤ Emitir los dictámenes y resoluciones en los casos donde se encuentre implicada la entidad.</li> <li>➤ Mantener un registro actualizado de reglamentos, resoluciones, leyes, decretos, y cualquier otro documento legal que este con relación directa con las actividades de la Cooperativa. Asesorar a todos los miembros de la Cooperativa respecto a temas legales vinculados al sector de transporte. Asistir a sesiones de la Asamblea General y Consejo de Administración.</li> <li>➤ Asesorar a todos los miembros de la Cooperativa, incluido a socios, sobre las nuevas leyes, reglamentos, decretos y más normativas.</li> <li>➤ Asumir la defensa judicial o extrajudicial de los consejos siempre y cuando se relacione con las actividades propias de la Cooperativa.</li> </ul>	

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 36-3:** Manual de funciones del contador

	<p><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL SAGRARIO</b></p>
<p><b>CONTADOR</b></p>	
<p>Establecer todas las actividades relacionadas sobre el cargo en el manejo de los recursos financieros de la Cooperativa para dar cumplimiento con las obligaciones contraídas por los empleados y socios.</p>	
<p><b>PERFIL</b></p>	
<p><b>Especialidad:</b> Licenciado o Ingeniero CPA (Contador Público Autorizado)</p> <p><b>Experiencia Laboral:</b> 2 años en funciones similares.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Llevar la contabilidad de la Cooperativa, manejando todo tipo de documentación y soportes contables.</li> <li>➤ Mantener actualizada la contabilidad de la Cooperativa y verificar cada uno de los gastos realizados.</li> <li>➤ Preparar y emitir los comprobantes necesarios para el pago de las obligaciones fiscales contraídas por la Cooperativa.</li> <li>➤ Preparar la documentación para la liquidación fiscal.</li> <li>➤ Controlar depósitos y retiros bancarios.</li> <li>➤ Controlar a los Socios en cuanto a sus aportes mensuales.</li> <li>➤ Archivar los documentos contables para uso y control interno.</li> <li>➤ Pagos de nómina de los trabajadores de la Cooperativa.</li> <li>➤ Preparar los estados financieros actualizados con sus respectivos anexos</li> </ul>	

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 37-3:** Manual de procesos del conductor

	<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL SAGRARIO</b>
<b>CONDUCTOR</b>	
Comprometerse del bienestar y seguridad de los pasajeros.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Especialidad:</b> Licencia profesional de conducir tipo E – con más de 10 puntos en la licencia de conducir. <b>Experiencia Laboral:</b> 1 año en funciones similares.	
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ser responsable en su función de conductor.</li><li>➤ Cumplir con la Ley de Transito</li><li>➤ Conocer y aplicar las leyes de transito vigentes.</li><li>➤ Verificar y planificar el mantenimiento a la unidad de transporte.</li><li>➤ Llevar los documentos necesarios para los respectivos controles.</li><li>➤ Respetar los turnos y horarios establecidos por la Cooperativa.</li><li>➤ Acatar las demás disposiciones emitidas por los órganos de la Cooperativa.</li><li>➤ Reportar la hora de llegada y salida al destino.</li></ul>	

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 38-3:** Manual de procesos del auxiliar

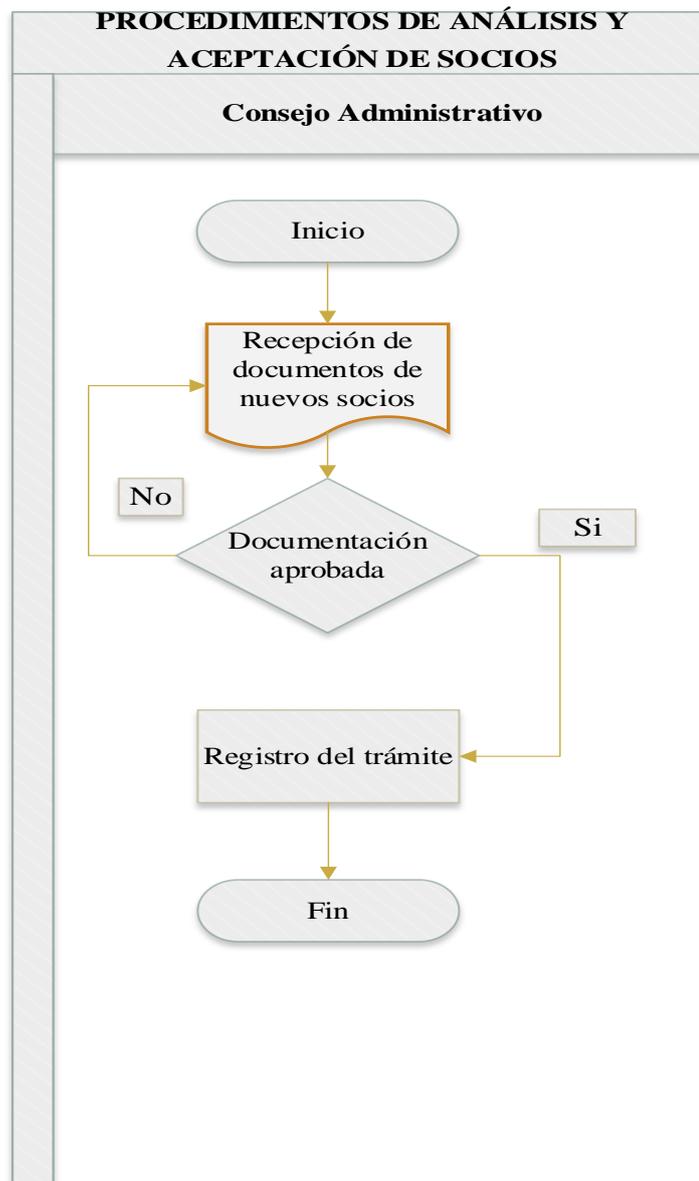
	<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL SAGRARIO</b>
<b>AUXILIAR</b>	
Servir de apoyo al chofer, brindando un servicio de calidad.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Especialidad:</b> Título de bachiller <b>Experiencia Laboral:</b> 1 año en funciones similares.	
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Brindar información a los usuarios sobre la ruta a cubrir por la unidad de transporte.</li><li>➤ Ayudar a los usuarios a acceder a la unidad y a desembarcar de la misma.</li><li>➤ Llevar el registro de la ruta asignada</li><li>➤ Colaborar con el conductor sobre eventos fortuitos que se produzcan durante el recorrido de la unidad al cumplir con la ruta asignada.</li><li>➤ Cobro de la tarifa a los usuarios.</li></ul>	

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### 3.2.2.4. Manual de procesos

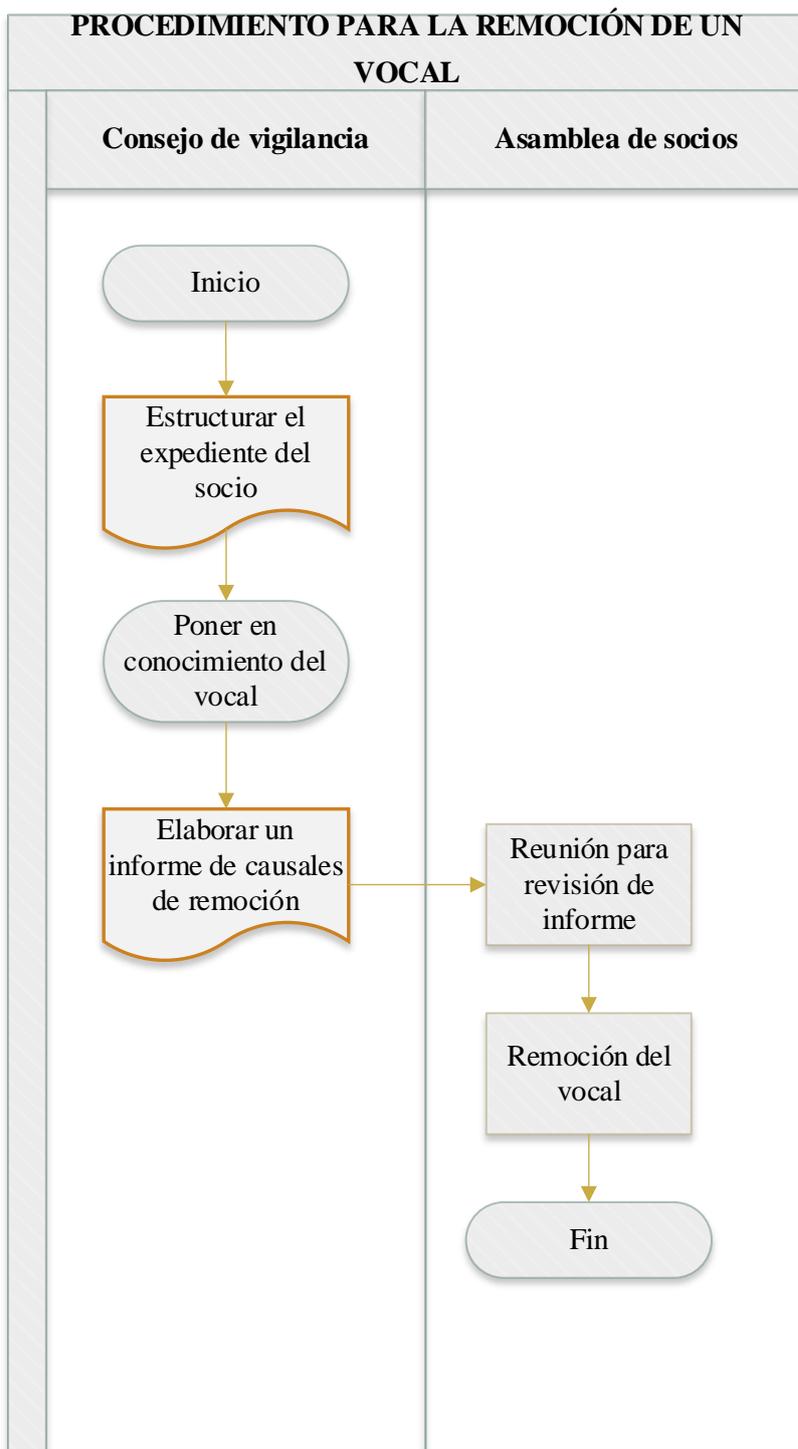
Uno de los propósitos fundamentales de la elaboración de procedimientos busca el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa para atender eficazmente las necesidades de sus usuarios tanto internos como externos.

- ✓ **Componente:** Gestión Organizacional
- ✓ **Subcomponente:** Planificación
- ✓ **Herramienta:** Manual de procesos

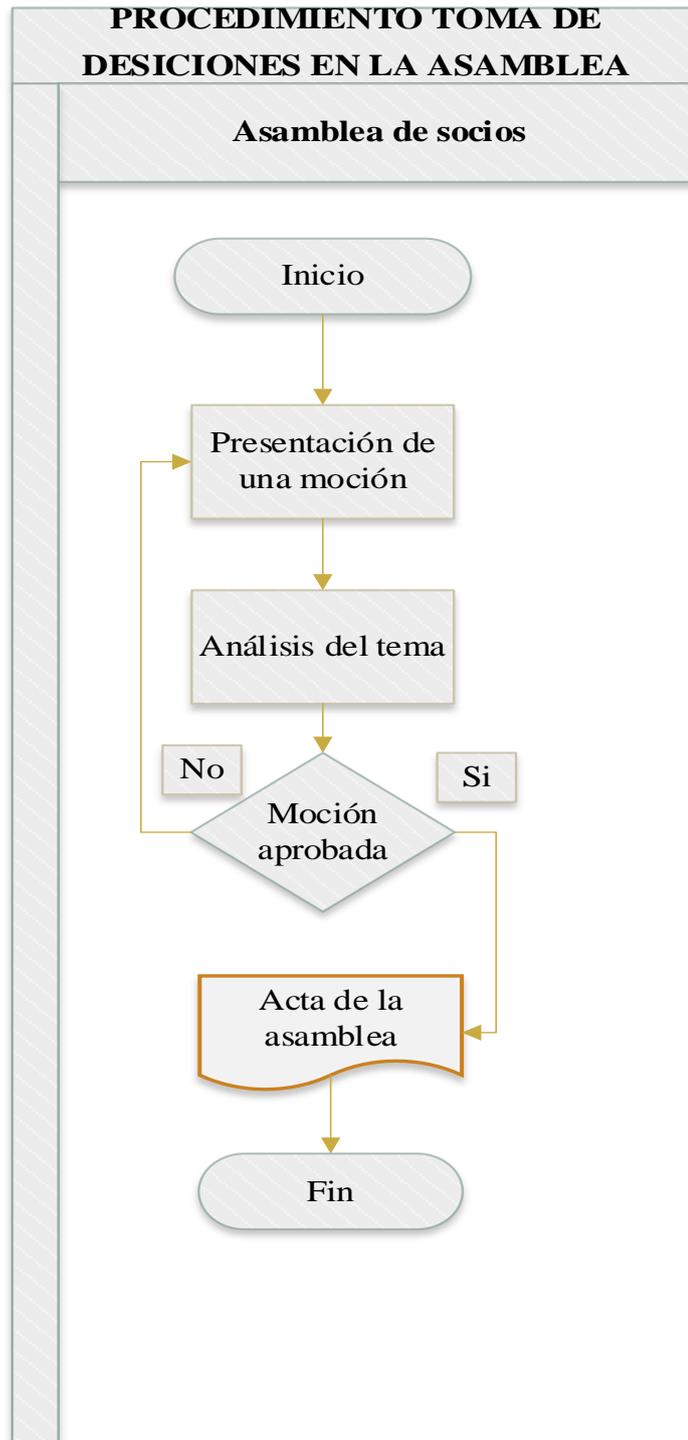


**Figura 15-3.** Procedimiento para la aceptación de los socios

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



**Figura 16-3.** Procedimiento de remoción de un vocal  
 Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



**Figura 17-3.** Procedimiento para toma de decisiones en la Asamblea.

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### **3.2.3. Dirección**

La dirección administrativa permite a los socios tomar en consideración diferentes daciones en beneficio de ofrecer un mejor servicio de movilización de los usuarios:

**Toma de decisiones:** el socio conjuntamente con la directiva de la cooperativa se encarga de tomar en consideración la modernización de la unidad en cuanto a la instalación de cámaras de seguridad, contador de pasajeros, elementos de bioseguridad limpieza de las unidades y desinfección constante, uso de uniformes de los conductores y auxiliar.

**Integración:** El nuevo personal que labora en las unidades o en el área administrativa de la cooperativa se presentara ante todos los socios con la finalidad de fomentar la cooperación y mejorar el clima laboral, los mismos que luego del proceso de reclutamiento tendrán, capacitación sobre existente las herramientas teóricas, conceptuales o prácticas para poder llevar a cabo las labores que acarrea la decisión.

**Motivación:** Ante el cumplimiento del reglamento interno establecido por la dirigencia de la cooperativa se realizará un reconocimiento de los logros obtenidos por los conductores y auxiliares

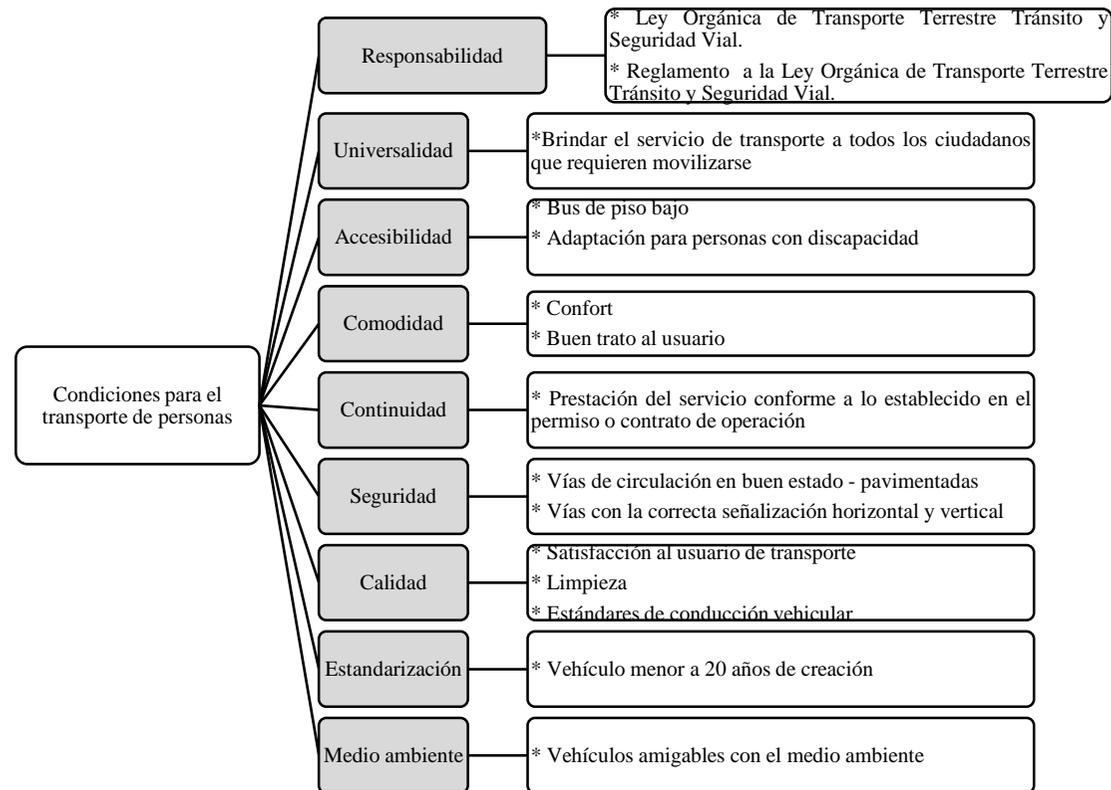
**Comunicación:** Se realizará una comunicación periódica y oportuna a todos los socios de las actividades y acciones que se desarrollan en la cooperativa para mantener una armonía y generar una labor responsable de parte de la dirigencia.

**Supervisión:** Se dispone de un supervisor para verificar el cumplimiento de las rutas establecidas por parte de las unidades o alguna novedad referente a las actividades.

**Delegación:** La institución cuenta con delegaciones especiales para coordinar acciones ante determinados eventos que se planifiquen con los cuales se trata de integrar a todos los socios en determinadas actividades y formen parte de activa de la cooperativa.

### 3.2.4. Control

Condiciones del transporte terrestre de pasajeros establecidos por el Reglamento a la ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial para el correcto funcionamiento de las unidades de una operadora que brinda el servicio a los usuarios.



**Figura 18-3.** Condiciones para el transporte de personas  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### 3.3. Propuesta de Gestión Financiera

#### 3.3.1. Sistema de recaudo

- ✓ **Componente:** Gestión Financiera
- ✓ **Subcomponente:** Sistema de recaudo

**Tabla 39-3:** Requisitos mínimos para la implementación de la caja común

<b>REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CAJA COMÚN</b>
<b>1. ANALIZAR LA FLOTA</b>
<p><b>Flota vehicular</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Para renovar la flota vehicular deberá realizar un fideicomiso o un préstamo mediante una entidad financiera.</li><li>▪ Flota con capacidad unánime para el transporte de pasajeros</li><li>▪ Todas las unidades deben cumplir con un kilometraje igualitario de recorrido</li><li>▪ Servicio de transporte público accesible a la ciudadanía.</li></ul> <p><b>Mantenimiento del vehículo</b></p> <p>El mantenimiento de la flota vehicular se puede efectuar de dos maneras.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ En el caso que la operadora no disponga de un taller propio, deberá contratar los servicios profesionales en un taller autorizado con personal calificado, que efectúe un mantenimiento de la flota en base a las recomendaciones del fabricante.</li><li>▪ En el caso de disponer de un taller mecánico propio<ol style="list-style-type: none"><li>1. La directiva de la cooperativa deberá adquirir insumos y repuestos al mejor costo en beneficio de los socios, con el fin de proveer constantemente los elementos necesarios para el mantenimiento de la flota.</li><li>2. Controlar la disponibilidad de los insumos disponibles y de ser necesario realizar una planificación de para adquirir nuevos insumos y repuestos.</li></ol></li></ul>
<b>2. REDISTRIBUCIÓN DE RUTAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La redistribución de rutas y frecuencias de las unidades de transporte forman parte fundamental de la caja común de esta manera se eliminará la competencia entre los conductores para transportar más usuarios, de esta manera existirá un mejor equilibrio financiero en la repartición de los ingresos entre los accionistas de las operadoras de transportes urbano, sin degradar el nivel de servicio al usuario</li></ul>
<b>3. CAPACITACIÓN A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA</b>
<p>Socializar el funcionamiento del modelo de caja común a los socios de la cooperativa, capacitación que todos deben realizar con el fin de brindar conocimientos para modificar de manera positiva la ideología que poseen en relación al socio vehículo que comúnmente se ha formado con la cultura del conductor. Los puntos a tratar serán:</p>

- Qué es la caja común
- Cómo funciona la caja común
- Beneficios y desventajas de la caja común
- Centralización de ingresos y repartición equitativa de los mismos
- Mantenimiento de la flota vehicular

<b>CAPACITACIÓN</b>			
<b>Lugar:</b>	Sede de la Cooperativa de Transporte “El Sagrario”		
<b>Ponentes:</b>	Funcionarios del GAD Riobamba		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Esferos	31	0,50	15,50
Carpetas	31	0,50	15,50
Hojas	1 resma	3,50	3,50
Refrigerio	33	2,00	66
<b>Total</b>			109,50

**Realizado por:** Mosquera Urquizo, Cristian, 2021

### Procedimiento del sistema de recaudo:

El sistema de cobro de la tarifa de transporte urbano en la ciudad de Riobamba se lo realiza mediante la aplicación de la común de transporte que pretende transparentar el sistema de recaudo y establecer una distribución equitativa de los ingresos entre los socios de las cooperativas que brindan el servicio

**Tabla 40-3:** Gestión Financiera para el sistema de recaudo.

<b>FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE LA CAJA COMÚN</b>	
<b>4. GESTIÓN Y RECAUDO CENTRALIZADO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Unidades centralizadas</li><li>▪ Cronograma de salida y horarios de trabajo de los conductores</li><li>▪ Elementos necesarios para el cumplimiento de las rutas establecidas</li></ul>
<b>5. INSUMOS DOCUMENTALES E INSTRUMENTALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identificaciones</li><li>▪ Uniformes</li><li>▪ Hojas de registro</li></ul>
<b>6. SUPERVISIÓN Y CONTROL</b>	
	<p>Incluye la revisión de registro de pasajeros y tarifas de transporte recaudadas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Informe total de las rutas y frecuencias de las unidades</li><li>▪ Validar la información emitida por los dispositivos de control</li></ul> <p>Se pretende mantener similares kilómetros recorridos en las unidades de transporte y el cumplimiento del cronograma de trabajo establecido</p>
<b>7. REGISTRO Y CONCILIACIÓN</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cantidad de vueltas realizadas por cada unidad</li><li>▪ Consistencia de los datos entregados por el controlador</li></ul>
<b>8. LIQUIDACIÓN Y DISTRIBUCIÓN</b>	
	<p>Se refiere a la distribución equitativa acordada una vez brindado el servicio, para este proceso la operadora debe cumplir inicialmente con las obligaciones detalladas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Obligaciones laborales: sueldos, salarios y obligaciones con el IESS</li><li>▪ Obligaciones operativas: Mantenimientos de las unidades</li><li>▪ Obligaciones de la cooperativa: gastos administrativos, seguros, multas y deudas con instituciones financieras.</li></ul>

## 9. EVALUACIÓN

Las autoridades realizarán un control de campo en las unidades de transporte o en las oficinas administrativas con el fin de verificar el cumplimiento del sistema de caja común acordado

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 41-3:** Medidas de bioseguridad en el transporte

<b>MEDIDAS DE BIOSEGURIDAD PARA LA OPERACIÓN DEL TRANSPORTE PÚBLICO</b>	
<b>Desinfección</b>	Desinfectar las unidades de transporte para destruir los microorganismos que causan la propagación del virus – COVID 19, al iniciar y finalizar la jornada de trabajo.
<b>Ventilación</b>	Mantener abiertas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escotillas</li> <li>• Ventanas corredizas</li> <li>• Estructuras de acuerdo a la carrocería</li> </ul>
<b>Información al pasajero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalética en los asientos que no pueden utilizar los usuarios.</li> <li>• Stickers de normas obligatorias para los usuarios dentro de la unidad.</li> </ul>
<b>Unidad vehicular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura física mediante protecciones de material transparente que separe al conductor de la unidad con los pasajeros.</li> </ul>
<b>Medidas durante la operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prohibición de ingreso de los vendedores a la unidad</li> <li>• Disponer de bandejas de desinfección para el calzado de los usuarios que acceden al transporte.</li> <li>• Cumplir con el aforo de pasajeros sentados permitidos.</li> <li>• Gel antibacterial disponible para el uso de los pasajeros.</li> </ul>
<b>Usuarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de mascarilla</li> <li>• Aplicación de gel o alcohol en las manos y dinero intercambiado con las personas.</li> <li>• Prohibido el consumo de alimentos o bebidas en la unidad.</li> </ul>

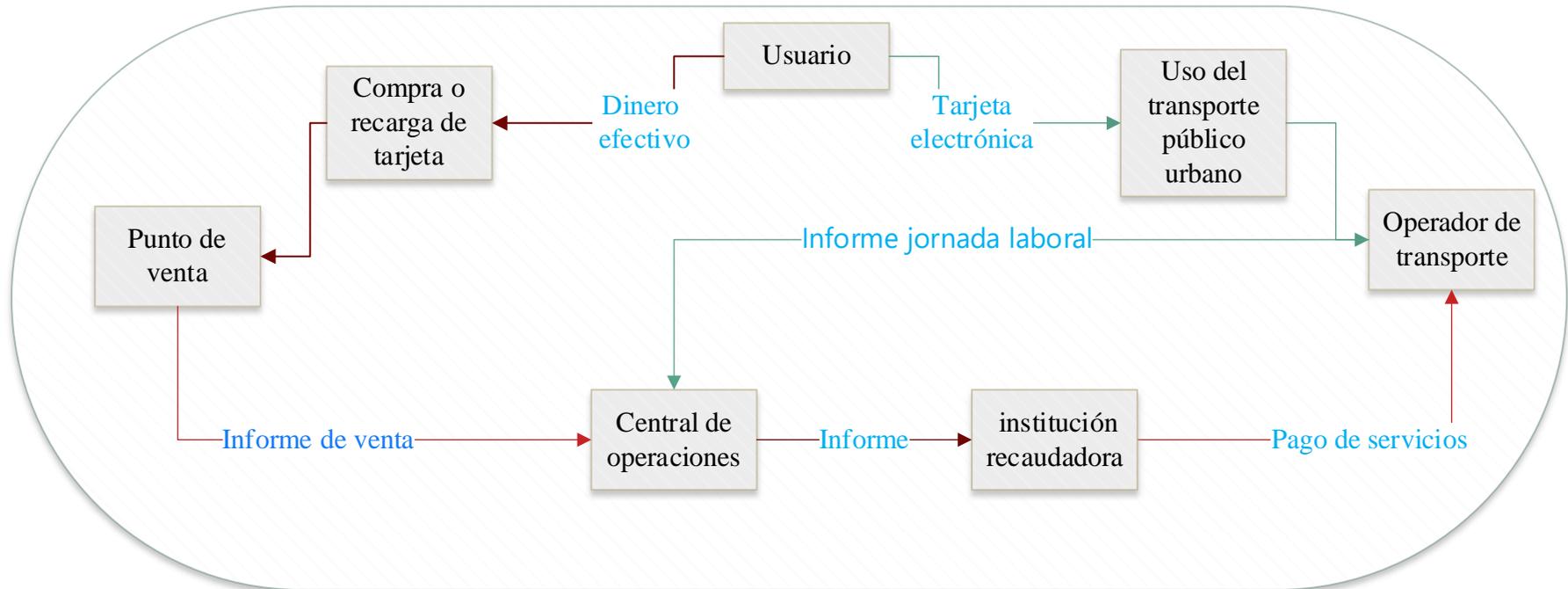
**Fuente:** (Agencia Nacional de Tránsito, 2020)

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 42-3: Forma de recaudo**

<b>TARJETA ELECTRÓNICA</b>	
<b>Descripción</b>	El sistema de transporte público urbano efectuará el cobro del pasaje mediante el uso de una tarjeta electrónica
<b>Lugar de adquisición</b>	Se obtendrán en paradas estratégicas del sistema de transporte, mediante máquinas expendedoras
<b>Uso</b>	A través de una recarga ya sea por viajes o un saldo específico puede continuar con el uso del pago electrónico.  Al acceder a la unidad de transporte insertará en el lector la tarjeta.
<b>Tiempo de transacción por pasajero</b>	2s a 3s
<b>Seguridad</b>	No se registra vulneración al momento de cobro, respetando las tarifas establecidas
<b>Beneficios</b>	Reutilizables Ciclo de vida de 5 años

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



**Figura 19-3.** Proceso de recaudo  
 Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### 3.3.2. Gestión de Obligaciones

- ✓ **Componente:** Gestión Financiera
- ✓ **Subcomponente:** Gestión de Obligaciones
- ✓ **Herramienta:** Software contable

**Tabla 43-3:** Gestión de Obligaciones con el software contable Mónica

SOFTWARE	SOFTWARE CONTABLE MÓNICA
<b>Descripción</b>	Mónica es un sistema contable gratuito que permite registrar las operaciones de una institución o empresa con el fin de controlar su funcionamiento, el cual consta con un manual con instrucciones que permiten un fácil manejo, el software permanece en constante actualización.
<b>FUNCIONES DEL SOFTWARE CONTABLE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite emitir facturas</li> <li>▪ Registrar pagos pendientes (roles de pagos)</li> <li>▪ Genera inventarios</li> <li>▪ Estados financieros</li> <li>▪ Permite controlar pagos vencidos</li> <li>▪ Morosidad</li> <li>▪ Crea reportes finales de estados financieros</li> <li>▪ Cuentas por pagar (RUC)</li> <li>▪ Declaraciones tributarias</li> <li>▪ Registro de pago de servicios básicos</li> <li>▪ Posee conexión directa a internet</li> <li>▪ Enviar informes desde el sistema</li> <li>▪ Eficiente velocidad del trabajo</li> <li>▪ Flexible es decir se adapta a las necesidades de la institución</li> <li>▪ Permite generar reportes en formato Word, Excel y PDF</li> <li>▪ Copias de respaldo automáticas</li> </ul>	
Ingreso de datos	Procesamiento de datos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de movimientos comerciales</li> <li>- Pagos de aportaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Almacenamiento de datos</li> <li>- Verificar las obligaciones pendientes</li> </ul>
Informe de resultados	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes de cuentas por cobrar</li> <li>- Pago de la nomina del personal</li> <li>- Estados financieros</li> </ul>

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### **3.4. Gestión de Conductores y Personal de Apoyo Operativo**

#### **Selección y contratación de personal**

Para la selección de contratación del personal se debe considerar una serie de pasos que se detallan a continuación con lo cual se busca mejorar la estabilidad laboral y contratar al personal que cumpla con las perspectivas del cargo.

##### **- Descripción de la vacante**

Comunicar el perfil de profesional que requiere la cooperativa y detallar las habilidades, formación académica, características de comportamiento, experiencia y remuneración.

##### **- Anuncio de la vacante**

Difundir públicamente mediante diferentes canales de comunicación la oportunidad laboral.

##### **- Selección de los currículos**

Clasificar los currículos que no son relevantes o no se encuentran dentro del perfil solicitado.

##### **- Contacto por telefónico**

Tener un acercamiento telefónico con el candidato para verificar la disponibilidad, comprobar sus habilidades y su interés en la vacante.

##### **- Programar una entrevista formal**

El encuentro debe ser presencial para verificar las actitudes y el cumplimiento de los requisitos y documentos proporcionados.

##### **- Realización de pruebas**

Evaluar las habilidades y seleccionar las cualificaciones necesarias para el cargo aplicando

##### **- Contratación**

Realizar un contrato de acuerdo a la necesidad de la cooperativa el cual puede ser mensual, trimestral y anual.

### 3.4.1. *Clima laboral*

- ✓ **Componente:** Gestión de Conductores y Personal de Apoyo Operativo
- ✓ **Subcomponente:** Clima laboral
- ✓ **Herramienta:** Matriz para incentivos al personal

**Tabla 44-3:** Clima laboral

<b>PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL</b>	
<b>Descripción</b>	Mediante un incentivo no económico a los conductores es decir mediante la entrega de placas simbólicas se pretende contribuir con la seguridad vial de la ciudad, de tal manera mejorar el servicio de transporte y la seguridad de los usuarios de la vía.
<b>Frecuencia</b>	Anualmente
<b>Tipo de incentivo</b>	Mejora del clima laboral para los socios y personal administrativo
<b>Criterio</b>	
<p>Para el plan se ha tomado en consideración los siguientes parámetros referentes a las actividades que se han desarrollado.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Infracciones por estado de embriaguez</li><li>▪ Encontrarse bajo los efectos de sustancias estupefacientes</li><li>▪ Abandonar a las víctimas de un accidente de tránsito</li><li>▪ No brindar ayuda a víctimas</li><li>▪ Conducir sin licencia</li><li>▪ Estacionar la unidad en zonas prohibidas como pasos peatonales</li><li>▪ Utilizar el dispositivo móvil mientras conduce la unidad</li><li>▪ Invadir vías</li><li>▪ Efectuar un cambio indebido de carril</li><li>▪ Exceder la capacidad de pasajeros permitidos</li><li>▪ Desobedecer las órdenes de los agentes de tránsito</li><li>▪ Conducir con licencia caducada o suspendida</li></ul>	

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

**Tabla 45-3:** Matriz de la propuesta del clima laboral

<b>FACTOR</b>	<b>BENEFICIARIOS</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>RESPONSABLES / DEPARTAMENTO</b>
<b>Liderazgo</b>	Personal administrativo	Taller coaching: Planificar temas para fortalecer la confianza y compromiso, visión, liderazgo, motivación y reconocimiento, de los líderes de la empresa.	Gerencia
	Personal administrativo y socios	Planificar y realizar reuniones de trabajo con el directorio	Presidente
<b>Comunicación</b>	Socios	Plan de comunicación: Dar a conocer a todos los socios sobre las resoluciones que se ejecutan en beneficio de la institución	Gerencia
		- Informar sobre las sanciones en caso de incurrir en contravenciones de tránsito.	Supervisor de operaciones
<b>Equidad de beneficios</b>	Personal administrativo y socios	Administrar equitativamente y velar por los beneficios comunes que tienen la institución y sus socios.	Gerencia
	Socios	Gestión de convenios con instituciones privadas para obtener descuentos en la adquisición de repuestos para las unidades de transporte y mantenimiento preventivo.	Gerencia – comisiones especiales.
<b>Medición</b>	Personal administrativo – Socios	Realizar una encuesta de satisfacción para evaluar el clima laboral después del desarrollo del actual programa y analizar los nuevos niveles de desempeño.	Gerencia

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### 3.4.2. Gestión del talento humano

- ✓ **Componente:** Gestión de Conductores y Personal de Apoyo Operativo
- ✓ **Subcomponente:** Gestión del talento humano
- ✓ **Herramienta:** Matriz evaluación del desempeño laboral

**Tabla 46-3:** Gestión de talento humano

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “EL SAGRARIO”						
UNIDAD/DPTO.		ÁREA:				
FUNCIONARIO:		CARGO:				
FECHA:						
ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Culmina su trabajo oportunamente						
Cumple con las actividades a su cargo						
<b>CALIDAD</b>						
Hace uso adecuado de los recursos						
Requiere de supervisión frecuente						
Trabaja con profesionalismo en el área						
Se muestra respetuoso y amable en el trato al usuario						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						

Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						

**Realizado por:** Mosquera Urquizo, Cristian, 2021

### **3.5. Propuestas de Gestión de la Prestación del Servicio**

#### **3.5.1. Información al pasajero**

La propuesta en el subcomponente se enfoca en brindar información al pasajero sobre las 16 rutas, frecuencias y horarios en los que cumple su servicio, el afiche será colocado en el interior de la unidad de transporte en base al sistema rotativo de trabajo, de esta manera propios y extraños contarán con una guía esencial que le permitirá movilizarse por la ciudad con facilidad.

- ✓ **Componente:** Gestión de la Prestación del Servicio
- ✓ **Subcomponente:** Información al pasajero
- ✓ **Herramienta:** Afiches informativo de rutas y frecuencias



## Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"

Línea N° 01: Santa Ana - Bellavista



N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:20am – 21:30pm

### RUTA

Santa Ana – Panamericana Norte – Av. Lizarzaburu – Av. De la Prensa – Av. Daniel León Borja – Lavalle – Olmedo – Loja – México – La Paz – Av. Celso Rodríguez – Quito – San Salvador – San José – Av. Bolívar Bpnilla – La Habana – Av. Circunvalación – Av. Leopoldo Freire – Primera costituyente – Tarqui – Orozco – Carabobo – Primera Constituyente – Av. Miguel Ángel León - Av. Daniel León Borja - Av. De la Prensa - Av. Lizarzaburu – Panamericana norte – Santa Ana

**Figura 20-3.** Información al pasajero ruta línea 1

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



## Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"

Línea N° 02: 24 de Mayo - Bellavista



N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:20am – 21:30pm

### RUTA

Santa Ana – Panamericana Norte – Av. Lizarzaburu – Av. De la Prensa – Av. Daniel León Borja – Lavalle – Olmedo – Loja – México – La Paz – Av. Celso Rodríguez – Quito – San Salvador – San José – Av. Bolívar Bpnilla – La Habana – Av. Circunvalación – Av. Leopoldo Freire – Primera constituyente – Tarqui – Orozco – Carabobo – Primera constituyente – Av. Miguel Ángel León – Av. Daniel León Borja – Av. De la Prensa – Av. Lizarzaburu – Panamericana norte – Santa Ana

**Figura 21-3.** Información al pasajero línea 2  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



## Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"



Línea N° 03: El Carmen - Camal

### RUTA

Barrio el Rosal – El Carmen –Panamericana Norte– Av. Lizarzaburu – Av. Monseñor Leonidas P. – Ricardo Descalzi – Av. Saint Amand – Av. Canonigo Ramos – Av. Daniel León Borja – Lavallo - Loja – 10 de Agosto – Av. Eloy de Alfaro – Av. Leopoldo Freire – Quito - Celso Augusto R. – La Habana – Av. Circunvalación – Av. Leopoldo Freire – Av. Eloy Alfaro – Guayaquil–Juan de Velasco – Villarroel - Francia – Av. Daniel León Borja - Av. De la Prensa - Av. Lizarzaburu – Av. Saint Amand – Ricardo Descalzi –Av. Monseñor Leonidas Proaño - Panamericana Norte – Barrio el Carmen – Barrio el Rosario

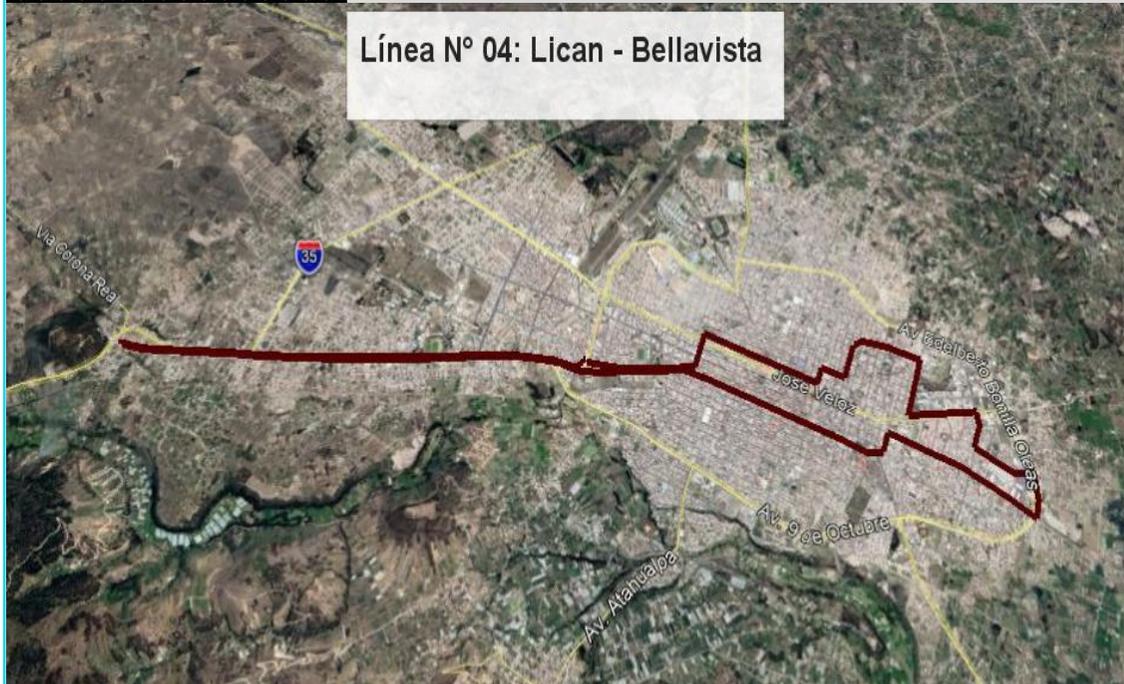
N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:20am – 21:30pm

**Figura 22-3.** Información al pasajero ruta línea 3  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



## Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"



N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:20am – 21:30pm

### RUTA

Plazoleta Licán – Panamericana Sur – Av. Maldonado – 8 de Julio – Av. Unidad Nacional – Olmedo – Av. Eloy Alfaro – Av. Leopoldo Freire – Av. Circunvalación – Caracas – Bolívar Bonilla – Av. Celso Augusto Rodríguez – La Paz – Chimborazo – Morona – Junín – Velasco – Orozco – Carabobo – Av. Unidad Nacional – Av. De la Prensa – Av. Maldonado – Panamericana Sur – Plazoleta de Licán

**Figura 23-3.** Información al usuario línea 4  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 202



## Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"

### Línea N° 05: Cundwana - Bellavista



### RUTA

Cundwana –Camino de Corona Real – Panamericana Sur – Av. Maldonado – 8 de Julio – Av. Unidad Nacional – Olmedo – Av. Eloy Alfaro – Av. Circunvalación – Caracas – Caracas – Bolívar Bonilla – Av. Celso Rodríguez – La Paz – Pedro Bedón Pineda – De la Trinidad – Morona – Junín – Mariana de Jesús– Orozco – Av. Miguél Ángel León – Av. Unidad Nacional – Av. De la Prensa - Av. Maldonado – Panamericana Sur – Camino Corona Real - Cundwana

N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:20am – 21:30pm

**Figura 24-3.** Información al usuario línea 5  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



## Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"



Línea N° 06: Licán - Bellavista

### RUTA

Plazoleta Licán – Panamericana Sur – Av. Monseñor Leonidas Proaño – Av. Canónigo Ramos – Av. La Prensa – 8 de Julio – Av. Unidad Nacional – Omedo – Av. Eloy Alfaro – Av. Leopoldo Freire – Av. Circunvalación – Caracas – Bolivar Bonilla – Av. Celso Rodríguez – La Paz – Pedro Bedón Pineda – De la Trinidad – Morona – Junín – Mariana de Jesús – Orozco – Av. Miguel Ángel León – Av. Unidad Nacional – Av. De la Prensa – Av. Canónigo Ramos – Av. Monseñor Leonidas Proaño – Panamericana Sur – Plazoleta Licán

N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:20am – 21:30pm

Figura 25-3. Información al usuario línea 6

Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



## Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"

Línea N° 07: Inmaculada - Ciudadela la Cerámica



### RUTA

La Inmaculada – Vía a Chambo – Av. Circunvalación – Av. Celso Rodríguez – Av. Puruha – Guayaquil – Velasco – Colombia – Francia – Av. Unidad Nacional – Av. De la Prensa – Av. Canónigo Ramos – Av. Monseñor Leonidas Proaño – Panamericana Norte – Ciudadela la Cerámica – Ciudadela la Cerámica – Av. Panamericana Norte – Av. Monseñor Leonidas Proaño – Av. Canónigo Ramos – Av. De la Prensa – Av. Manuel Elísio Flor – Los Sauces – Veloz – Espejo – Argentinos – 5 de Junio – Veloz – Av. Celso Rodríguez – Av. Circunvalación – Vía Chambo – La Inmaculada

N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:20am – 19:00pm

Figura 26-3. Información al usuario línea 7  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



## Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"

Línea N° 08: Yaruquies - Ciudadela 11 de Noviembre



N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:20am – 19:00pm

### RUTA

Parque Yaruquies – Gral. Pedro Duchi – Av. Atahualpa – Carabobo – Barón de Carondelet – Rocafuerte – Chile – García Moreno – Veloz – Espejo – Av. Cordovéz – Rocafuerte – Galo Plaza Lasso – Jaime Roldos Aguilera – Vicente Ramón Roca – Vía a Guano – UNACH – La Laguna – Jaime Roldos Aguilera – Geronimo Carrión – Vicente Ramón Roca – Rocafuerte – Av. Cordovéz – 5 de Junio – Luis Eliza Borja – Colón – Vollarroel – Pichincha – Boyacá – Carabobo – Av. Atahualpa – Gral. Pedro Duchi – Fray Astudillo – 24 de Mayo – Padre Lobato – Parque Yaruquies

**Figura 27-3.** Información al usuario línea 8  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



**Cooperativa de Transporte Público Urbano “EL SAGRARIO”**



**Línea N° 09: Lican - Camal**

**RUTA**

Plazoleta Licán – Panamericana Sur – Av. Maldonado – Av. 11 de Noviembre – Av. Canónigo Ramos – Av. De la Prensa – Av. Manuel Elisio Flor – Los Sauces – Veloz – España – Barón de Carondelet – Juan de Velasco – 2 de Agosto – Morona – 24 de Mayo – Loja – Chile – Av. Félix Proaño – Av. 9 de Octubre – Av. Leopoldo Freire – Bolívar Bonilla – AV. Celso Rodríguez– La Paz – Pedro Bedón Pineda - Loja - Av. Circunvalación - Monseñor José Ignacio – 5 de Junio – Nueva York – Calle Uruguay – Gonzálo Dávalos – Los Arrayanes – Orozco – Jacinto Gonzáles – Av. Daniel León Borja – Av. Canónigo Ramos – Av. 1 de Noviembre – Av. Maldonado – Panamericana Sur – Plazoleta Licán

**N° Unidad:** \_\_\_\_\_

**Horario:** 06:15am – 18:00pm

**Figura 28-3.** Información al usuario línea 9  
**Realizado por:** Mosquera Urquizo, Cristian, 2021



## Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"

### Línea N° 10: San Antonio - El Camal



N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:20am – 19:00pm

### RUTA

Av. Canónigo Ramos – Av. Monseñor Leonidas Proaño – César Dávila Andrade – Río Paute – Cap. Edmundo Chiriboga – Begonias – UNACH - Av. Antonio José de Sucre – Av. Héroes de Tapi – Brasil – Gonzalo Dávalos – Calle Uruguay – Argentinos – 5 de Junio – Veloz – Alvarado 10 de Agosto – Av. Eloy Alfaro – Av. Celso Rodríguez – Av. Cincunvalación – Av. Leopoldo Freire – Bucarest – Londres – Chile – Venezuela – Boyacá – Juan de Velasco – Barón de Carondelet – Espejo – Gaspar de Villarroel – Carabobo – 11 de Noviembre – Francia – Uruguay – Av. Unidad Nacional – Av. De la Prensa Gonzalo Dávalos – Brasil – Av. Héroes de Tapi – Av. Antonio José de Sucre – UNACH – Begonias – Cap. Edmundo Chiriboga – Río Paute – César Dávila Andrade – Av. Monseñor

**Figura 29-3.** Información al usuario línea 10  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



## Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"

Línea N° 11: Panamericana Norte - El Camal



N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:20am – 18:00pm

### **RUTA**

Panamericana Norte – Av. Monseñor Leonidas Proaño – Av. Canónigo Ramos – Av. De la Prensa – Av. 9 de Octubre – Av. Circunvalación – Av. Alfonso Chávez – Rivera – Jaime Roldós Aguilera – Av. Antonio José de Sucre – Av. Héroes de Tapi – Av. De la Prensa – Av. Canónigo Ramos – A. Monseñor Leonidas Proaño – S/N – Manabí -

**Figura 30-3.** Información al usuario línea 11  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



## Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"

Línea N° 12: San Gerardo - El Batán



### **RUTA**

Plazoleta de San Gerardo – Vía a Penipe – Av. Alfonso Chávez – Av. Circunvalación – Monseñor José Ignacio – 5 de Junio – Veloz – Carabobo – Av. 9 de Octubre – Alfonso Buenaño – Augusto Alzamora – San José del Batán – Augusto Alzamora – Alfonso Buenaño – Av. 9 de Octubre – Carabobo – Barón de Carondelet – Vicente Rocafuerte – Ayacucho – Tarqui – Monseñor José Ignacio – Av. Circunvalación – Av. Alfonso Chávez – Vía a Penipe – Plazoleta de San Gerardo

N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:20am – 21:30pm

**Figura 31-3.** Información al usuario línea 12  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



## Cooperativa de Transporte Público Urbano “EL SAGRARIO”



Línea N° 13: Sixto Durán - 24 de Mayo

### **RUTA**

Cdla. Sixto Durán – Londres – Av. Juan Félix Proaño – Puruha – Av. 10 de Agosto – Juan de Velasco – Gaspar de Villaruel – Francia – Av. Unidad Nacional – Av. Carlos Zambrano – Av. Daniel León Borja – Av. De la Prensa – Av. Maldonado – Av. Monseñor Leonidas Proaño – S/N – Manabí – Panamericana Norte – Av. Monseñor Leonidas Proaño – Av Maldonado – Av. De la Prensa – Av. Daniel León Borja – Duchicela – Reina Pacha – Av. Carlos Zambrano – Av. Unidad Nacional – Olmedo – Loja – 10 de Agosto – Puruha – Av. Juan

N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:20am – 21:30pm

**Figura 32-3.** Información al usuario línea 13  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



## Cooperativa de Transporte Público Urbano “EL SAGRARIO”

Línea N° 14: Libertad - 24 de Mayo



### **RUTA**

Barrio La Libertad – Terminal San Luis – Av. Circunvalación – Loja – Guayaquil – Juan de Velasco – Villarroel – Francia – Miguel Ángel– León – Av. Daniel León Borja - Av. De la Prensa Av. Maldonado – Av. Monseñor Leonidas Proaño – Av. Maldonado- Av De la Prensa - Av. Daniel León Borja – Lavallo – Olmedo – Loja – 10 de Agosto – Av. Eloy Alfaro – Olmedo – Av. Juan Félix Proaño – Av. Circunvalación – Vía San Luis – Barrio La Libertad

N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:20am – 21:30pm

**Figura 33-3.** Información al usuario línea 14  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



## Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"



### **RUTA**

Plazoleta Licán – Panamericana Sur – Av. Maldonado – Av. De la Prensa - Av.–Héroes de Tapi – Av. Antonio José de Sucre – Victor Emilio Estrada – Otto Arosemena – Av. Alfonso Chávez – Av. Circunvalación – Monseñor José Ignacio – 5 de Junio – Orozco – Av. Miguel Ángel León – Veloz – Av. De la Prensa – Av. Maldonado – Panamericana Sur Plazoleta Licán

**N° Unidad:** \_\_\_\_\_

**Horario:** 06:20am – 21:30pm

**Figura 34-3.** Información al usuario línea 15  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021



## Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"



Línea N° 16: Calpi - La Paz

### **RUTA**

Calpi – Licán – Av. Maldonado – Saint Amand – Av. Canónigo Ramos – Av. De la Prensa – Av. Manuel Elicio Flor – Veloz – España – Barón de Carondelet – Colegio Isabel de Godin – Cdla. La Paz – Parque La Paz – Primera Constituyente – Parque la Libertad – Orozco – Parque Barriga – Veloz – Av. De la Prensa – Av. Canónigo Ramos – Saint Amand – Av. Maldonado – Licán - Calpi

N° Unidad: \_\_\_\_\_

Horario: 06:00am – 19:00pm

Figura 35-. Información al usuario línea 16  
Realizado por: Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### 3.5.2. *Calidad del servicio*

Dentro de los parámetros que se han tomado en consideración para mejorar la calidad de servicio de los usuarios se ha tomado en consideración lo siguiente:

**Responsabilidad:** las cooperativas de transporte público deben cumplir con los reglamentos establecidos en la Ley Orgánica de transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial, además de cumplir con los lineamientos municipales establecidos.

**Universalidad:** Brindar el servicio a todos los ciudadanos que deseen movilizarse siempre cumpliendo con buenas prácticas ciudadanas de no causar desperfectos y generar el desorden en el interior de las unidades.

**Accesibilidad:** Brindar el servicio a personas con capacidades reducidas con lo cual se busca atender a toda la población.

**Comodidad:** Gestión de parte de los socios para mantener en buen estado las unidades que dispongan asientos confortables y en excelente estado para que el usuario gose de una buena atención durante el recorrido de la unidad.

**Seguridad:** brindar a la colectividad seguridad al momento de viajar con el buen estado mecánico de las unidades, instalación de cámaras de seguridad en el interior de la unidad para monitorear a los pasajeros en caso de ser necesario.

**Medio Ambiente:** La operación de la cooperativa se encuentra regulado mediante el permiso de operación, en el cual se establece un determinado tiempo de vida útil del vehículo con lo cual se va a reducir el nivel de contaminación y también brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

- ✓ **Componente:** Gestión de la Prestación del Servicio
- ✓ **Subcomponente:** Calidad del servicio
- ✓ **Herramienta:** Buzón de quejas y sugerencias

**Tabla 47-3:** Gestión de la prestación del servicio buzón de quejas

<b>BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS</b>	
<b>Descripción</b>	El buzón de sugerencias permitirá mejorar la comunicación entre los socios de la cooperativa y los usuarios con sus observaciones efectuadas al hacer uso de las unidades de transporte de la operadora “EL SAGRARIO”.
<b>Ubicación</b>	Unidades de transporte
<b>Objetivo</b>	Analizar en las reuniones de la operadora, las quejas, sugerencias o denuncias efectuadas por parte de los usuarios para enriquecer la calidad del servicio de transporte, mediante la satisfacción de necesidades.
<b>POLÍTICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La queja o sugerencia deberá ser colocada de forma escrita en el buzón de la unidad.</li> <li>▪ Se considerarán las observaciones efectuadas solamente en el horario de trabajo.</li> <li>▪ El buzón será abierto los días domingos una vez terminada la semana de labores.</li> <li>▪ Se sesionará una vez al mes para analizar las sugerencias o quejas s impuestas por los usuarios y aplicar medidas correctivas.</li> </ul>	

**Realizado por:** Mosquera Urquizo, Cristian, 2021

## Formato para quejas o sugerencias

El formato será ubicado por la operadora cerca del buzón para que los usuarios puedan acceder fácilmente a ellos y detalle su comentario en la hoja proporcionada.

		<b>Cooperativa de Transporte Público Urbano "EL SAGRARIO"</b>	
<i>N° de Unidad</i> _____		<i>Hora</i> _____	
<i>Queja:</i>			
_____			
_____			
<i>Sugerencia:</i>			
_____			
_____			
<b>MISIÓN</b>		<b>VISIÓN</b>	
Somos una cooperativa de transporte público urbano que brinda un servicio de calidad, con el apoyo de un talento humano altamente capacitado, proporcionando seguridad y comodidad al pasajero, para ello contamos con la mejor flota vehicular procurando la satisfacción total de los usuarios		Ser una cooperativa líder en la ciudad de Riobamba, reconocida por sus altos estándares de servicio, lealtad a sus clientes y la comunidad en general, fomentando el liderazgo y trabajo en equipo en toda índole con capacidad para aplicar políticas y cohesión social y así lograr el bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida de la colectividad	

**Figura 36-2.** Formato para quejas y sugerencias  
**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### 3.6. Propuestas de Gestión Operativa, Control y Seguridad – Mantenimiento Vehicular

#### 3.6.1. Gestión Operacional en la Prestación de Servicio

La Cooperativa de transporte público urbano “EL SAGRARIO”, cuenta con los requisitos necesarios para operar brindando servicios de transporte de pasajeros en el cantón Riobamba.

- ✓ Contrato de operación autorizado por la entidad reguladora
- ✓ Acta de instalación del kit de seguridad
- ✓ Plan operativo de rutas y frecuencias
- ✓ Reporte del registro del kit de seguridad
- ✓ Reporte de funcionamiento del kit de seguridad por parte del ente regulador
- ✓ Informe con el análisis de recorridos y cuadro de operaciones
- ✓ Plan operativo de rutas y frecuencias
- ✓ Informe del aplicativo de rutas y frecuencias diarias
- ✓ Manual de mantenimiento del fabricante, preventivo y correctivo

#### 3.6.2. Mantenimiento de la flota

- ✓ **Componente:** Gestión Operativa, Control y Seguridad – Mantenimiento Vehicular
- ✓ **Subcomponente:** Mantenimiento de la flota
- ✓ **Herramienta:** Plan de mantenimientos de la flota

**Tabla 48-3:** Plan de mantenimiento preventivo

PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO					
Actividades de mantenimiento	Diario		15 días	Mensual	Recomendaciones
	Mañana	Noche			
Nivel de líquido de frenos	I	I			* Verificar el humo que emana el automotor  * No apagar al instante la unidad de transporte en la noche al momento de estacionar
Nivel de líquido hidráulico	I	I			
Nivel de líquido limpiaparabrisas	I	I			
Nivel de refrigerante	I	I			
Nivel líquido bomba de embrague	I	I			
Nivel de agua	I	I			
Aceite y filtro de motor	I	I		C	
Nivel de aceite	I	I			
Neumáticos	I	I			
Tablero		I			
Encendido de luces	I				
Verificar fugas de líquidos		I			
Luces del tablero encendidas		I			
Enfriador de aceite			I		
Filtro de aire			I		

Alineación				<b>R</b>
Balanceo				<b>R</b>
Fugas de tuberías en general		<b>I</b>		<b>I</b>
<b>Tipología:</b> I = Inspeccionar R= Realizar C= Cambiar				

**Fuente:** (González, 2015)

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

### **Análisis:**

Se propone el presente plan de mantenimiento preventivo en la flota vehicular de la Cooperativa de transporte público urbano “EL SAGRARIO” realizar de forma diaria, cada 15ds y mensualmente para reactivar el funcionamiento correcto de las diversas partes del automotor en las que se han presentado problemas, principalmente en el sistema eléctrico y contribuir con la vida útil de la unidad de transporte de la operadora.

### 3.6.3. Gestión de accidentes de tránsito

- ✓ **Componente:** Gestión Operativa, Control y Seguridad – Mantenimiento Vehicular
- ✓ **Subcomponente:** Gestión de accidentes de tránsito
- ✓ **Herramienta:** Capacitación de seguridad vial

**Tabla 49-3:** Gestión operativa, control y seguridad, capacitación de seguridad vial

CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN DE SEGURIDAD VIAL
<b>Dirigido a</b>	Conductores y auxiliares de las unidades de transporte de la cooperativa "EL SAGRARIO",
<b>Modalidad</b>	Presencial
<b>Frecuencia</b>	1 vez al año
<b>Tiempo</b>	2 horas
<b>Metodología</b>	Se desarrollará de forma eficiente con equipos de trabajo.
<b>Encargado</b>	Dirección de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte del cantón Riobamba
CONTENIDO	
<p><b>1. Uso del cinturón de seguridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del uso del cinturón de seguridad</li> <li>• Normas a tener en cuenta para su uso</li> <li>• Componentes del cinturón de seguridad</li> <li>• Uso del cinturón de seguridad en los niños</li> </ul> <p><b>2. Posición correcta del asiento del conductor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altura del asiento</li> <li>• La inclinación del respaldo</li> <li>• La altura del volante del auto</li> <li>• Posición correcta de las manos</li> <li>• Los reposacabezas</li> <li>• Espejos, retrovisores, los interiores y exteriores de las unidades.</li> </ul> <p><b>3. El alcohol en la conducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de alcoholemia</li> <li>• Repercusiones sobre el comportamiento humano después de haber consumido alcohol</li> <li>• Alteraciones que se presentan al momento de conducir en estado de embriaguez</li> </ul> <p><b>4. Factores de distracción en la conducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentes humanas que provocan distracciones</li> <li>• Factores externos que provocan distracciones</li> <li>• Tipos de distracciones</li> </ul>	

**5. La velocidad**

- La velocidad excesiva o inadecuada
- Tipos de velocidad
- La distancia de reacción
- La distancia de frenado
- Los efectos negativos de la velocidad en el conductor

**6. Los conductores**

- ¿Qué es un conductor?
- Responsabilidades y tareas básicas de los conductores
- Principios fundamentales que deben seguir los conductores y otros usuarios de la vía.

**7. Los peatones**

- Normas generales de circulación de peatones
- Circulación de peatones fuera de un lugar poblado

**8. La motocicleta**

- Permiso de conducir
- Equipamiento (Casco, Gafas, Guantes, chaleco reflectante)
- Seguridad a la hora de frenar
- Freno trasero

**9. Respeto a las señales de tránsito y a la policía nacional**

- Señalización horizontal y vertical
- Respeto a las señales
- Respeto a la policía nacional

**Realizado por:** Mosquera Urquiza, Cristian, 2021

## CONCLUSIONES

Se pudo determinar que los procesos administrativos mediante una matriz de evaluación se encuentra con un promedio de 2 puntos con una calificación bajo, la gestión financiera representa una promedio de 3 con una calificación de aceptable, en cuanto a la presentación de servicios se pudo comprobar que dispone de una valoración de 1 con una calificación muy baja, en cuanto al criterio Gestión de conductores y personal de apoyo operativo se encuentra en una escala de 1 con una calificación muy baja, el análisis de Ponderación criterio Gestión operativa, control y seguridad – mantenimiento vehicular se encuentra en una escala de 2 con una calificación Baja.

Se analizó los factores que intervienen en el modelo de gestión y sus subcomponentes determinado falencias que impiden el buen manejo de la parte administrativa y operacional de la cooperativa de transporte El Sagrario con lo cual se limita la generación de un buen servicio y la satisfacción del cliente, la deficiencia en la cadena de valor, los procesos misionales, la gestión financiera y los procesos de evaluación generan inestabilidad en la institución.

Se propuso diferentes estrategias para los procesos que se han detectado con falencias con la finalidad de mejorar las actividades de la institución entre los cuales se encuentra, crear políticas de servicio al cliente para que motive la fidelidad del mismo como un buzón de sugerencias, brindar información al pasajero sobre las rutas y frecuencias, realizar convenios con entidades financieras para la renovación de la flota vehicular, aprovechar la trayectoria de la institución para elevar el número de usuarios.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a los directivos de la cooperativa de transporte El Sagrario, tomar en consideración del presente trabajo de investigación en el cual se expone los diferentes aspectos relacionados con la gestión operativa de la institución y se propone implementar las estrategias establecidas en la investigación para mejorar la organización de la institución.

Se recomienda que los directivos de la cooperativa de transporte el Sagrario gestionar con las autoridades competentes la realización de un estudio de caja común entre las operadoras de transporte urbano de la ciudad de Riobamba para reducir los conflictos por la afluencia de usuarios en una sola unidad o ruta de transporte.

Se recomienda evaluar constantemente las condiciones mecánicas de las unidades de transporte para mantener un buen servicio al usuario sin ocasionar malestar o pérdidas de tiempos en el viaje y extender la vida útil de los vehículos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador. (2018). Criterios de diagnóstico y construcción de un modelo de gestión. Recuperado de:

<https://www.ant.gob.ec/index.php/transporte-seguguro/estadisticas-2#.YB16AOhKjIU>

Asamblea Constituyente. (2008, 22 de junio). Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial .Recuperado de:

<https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf>

Asamblea Constituyente. (2011, 28 de abril). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento. Recuperado de:

[https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/2012/07/1\\_ley\\_y\\_reglamento\\_EPS.pdf](https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/2012/07/1_ley_y_reglamento_EPS.pdf)

Berry, L., Bennet, D., & Brown, C. (1989). La calidad en el servicio. Madrid : Diaz de Santos .

Canalceo, M., (2018). Administración de Empresas Volumen II. Recuperado de:

<https://canalceo.com/estilos-direccion-likert/>

Centro Nacional de Registros . (2015). Conceptos Generales De Seguridad Y Salud Ocupacional (Glosario). Recuperado de:

<https://www.cnr.gob.sv/conceptos-generales-de-seguridad-y-salud-ocupacional-glosario/>

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México : McGrawHill.

Díez de Castro, E., García del Junco, J., Martín, F., & Periañez, C. (2001). Administración y dirección del talento humano. México: McGraw-Hill.

Escuela Europea de Excelencia. (2013, 20 de mayo). Nueva ISO 9001:2015 y los objetivos de calidad. Recuperado de:

[https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2013/12/nueva-iso-90012015-y-los-objetivos-de-calidad/?fbclid=IwAR10vMorrTOJS6Eyy2yy0htz34pm3hsIvZABdd6pr44Thi7LOtT3Tz\\_9Qw](https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2013/12/nueva-iso-90012015-y-los-objetivos-de-calidad/?fbclid=IwAR10vMorrTOJS6Eyy2yy0htz34pm3hsIvZABdd6pr44Thi7LOtT3Tz_9Qw)

Figuroa, V. (2009). El Riesgo de Auditoria y sus Efectos Sobre el Trabajo del Auditor Independiente. Costa Rica: TEC Empresarial.

González, F. (2015). Auditoría de mantenimiento e indicadores de gestión . Madrid: Confemetal FCE.

Gudel, E. (2014). 7 Características de la administración. Recuperado de:  
<https://es.slideshare.net/egudiel10/7-caracteristicas-de-la-administracion>

Lloréns, F., & Fuentes, M. d. (2005). Gestión de la Calidad Empresarial. Madrid: PIRAMIDE .

López, P., & Fachelli, S. (2017). Metodología de la investigación social cuantitativa. Barcelona : Universitat Autònoma de Barcelona.

Mateo, R. (2009). Sistemas de Gestión de la Calidad un Camino hacia la Satisfacción del Cliente parte I. Recuperado de:  
<http://www.squalitas.com/site/article/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i>

Pérez, J., & Merino, M. (2017). Definición de administración de empresas. Recuperado de:  
<https://definicion.de/administracion-de-empresas/>

Sociedades Mercantiles. (2020). Cooperativa de transporte: definición y funcionamiento. Recuperado de:  
<https://www.sociedadesmercantiles.org/sociedad-cooperativa/cooperativa-de-transporte-definicion-y-funcionamiento/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). seps.gob.ec. Recuperado de:  
[https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/cajacomunweb\\_actualizacionn.pdf/1f04e680-bbfe-46d0-ba08-2701d6101ced#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20las%20cooperativas,%20terrestre%2C%20fluvial%20o%20mar%C3%ADtima.](https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/cajacomunweb_actualizacionn.pdf/1f04e680-bbfe-46d0-ba08-2701d6101ced#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20las%20cooperativas,%20terrestre%2C%20fluvial%20o%20mar%C3%ADtima.)



Firmado electrónicamente por:  
**JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS**

**ANEXOS**

**ANEXO A: FORMATO DE INTERVENCIÓN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

<b>GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
<b>NOMBRE OPERADORA:</b>				
<b>FECHA</b>		<b>ESTRUCTURA JURÍDICA</b>		
		<b>COMPañÍA</b>	<b>COOPERATIVA</b>	
<b>OBSERVACIÓN</b>				
		<b>FOLIO NO</b>		
<b>CALIFICACIÓN 1 MUY BAJO; 2 BAJO; 3 BUENO; 4 MUY BUENO; 5 EXCELENTE</b>				
<b>NUN.</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>CALIF.</b>	<b>EVIDENCIA.</b>
8	<b>PLANIFICACIÓN</b>	Realizan Planes Estratégicos		
9		Disponen de una Misión		
10		Disponen de una Visión		
11		Disponen de Política de calidad,		
12		Disponen de Política de seguridad vial		
13		Disponen del Políticas de atención a pasajeros		
14		Realizan Planes Operativos		
15		Realizan presupuestos.		
16		Evalúan los Planes Operativos.		
17	<b>ORGANIZACIÓN</b>	Disponen de un Organigrama estructural		
18		Las Líneas de autoridad y cadena de mando se encuentran bien establecidas.		
19		Se identifican las Funciones de cada órgano administrativo		
20		Se asigna las Facultades delegadas al personal		
21		Se Identifica las Unidades estratégicas de negocio		
22		Se Dispone de Manuales de procesos		
23		Existen Procesos necesarios para entregar el servicio		
24	<b>DIRECCIÓN</b>	Delegación de funciones		
25		Monitorean el cumplimiento de funciones		
26	<b>CONTROL</b>	Procesos necesarios para el funcionamiento de la operación		
27		Disponen de instrumentos de medición de eficiencia y eficacia.		

**ANEXO B: FORMATO DE INTERVENCIÓN GESTIÓN FINANCIERA**

<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>				
<b>NOMBRE OPERADORA:</b>				
<b>FECHA</b>		<b>ESTRUCTURA JURÍDICA</b>		
		<b>COMPAÑÍA</b>	<b>COOPERATIVA</b>	
<b>OBSERVACIÓN</b>				
		<b>FOLIO NO</b>		
<b>CALIFICACIÓN 1 MUY BAJO; 2 BAJO; 3 BUENO; 4 MUY BUENO; 5 EXCELENTE</b>				
<b>NUN.</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>CALIF.</b>	<b>EVIDENCIA.</b>
1	<b>SISTEMA DE RECAUDO</b>	Reporte físico manual por unidades del registro de ventas de boletos		
2		Reporte físico manual consolidado del registro de ventas de boletos		
3		Sistema automatizado de registro de venta de boletos		
4		Realizan reporte digital del sistema de venta de boletos		
5		Imprimen Facturas electrónicas		
6		Realizan ventas de boletos web		
7	<b>GESTIÓN DE OBLIGACIONES</b>	Expedientes documentados de los Estados Financieros aprobados por la Asamblea de Socios y Accionistas con firmas de responsabilidad		
8		Expedientes de ingresos y egresos detallados		
9		Documentación de la aceptación por parte de la Asamblea de Socios y Accionistas del presupuesto anual con firmas de responsabilidad		
10		Análisis de ingresos vs gastos y priorización de gastos		
11		Declaración de impuesto a la renta		
12		Documentación de respaldo de registro de Estados Financieros en SUPERCIAS y CEPS con sello de la autoridad competente		
13		Mecanizado del IESS de conductores y personal de apoyo operativo		
14		Rol de pagos consolidado de conductores y personal de apoyo operativo		
15		Cumplimiento de los plazos de pago a proveedores		
16		Registro de pago a proveedores		
17	Comprobantes de ventas			

**ANEXO C: FORMATO DE INTERVENCIÓN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

<b>GESTIÓN DE CONDUCTORES Y PERSONAL DE APOYO OPERATIVO</b>				
<b>NOMBRE OPERADORA:</b>				
<b>FECHA</b>		<b>ESTRUCTURA JURÍDICA</b>		
		<b>COMPAÑÍA</b>	<b>COOPERATIVA</b>	
<b>OBSERVACIÓN</b>				
		<b>FOLIO NO</b>		
<b>CALIFICACIÓN 1 MUY BAJO; 2 BAJO; 3 BUENO; 4 MUY BUENO; 5 EXCELENTE</b>				
<b>NUN.</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>CALIF.</b>	<b>EVIDENCIA.</b>
1	<b>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>	Proceso de selección y contratación de Personal		
2		Selección de candidatos		
3		Hoja de vida		
4		Certificación de Licencia profesional		
5		Referencias personales		
6		Verificación de puntos en la licencia		
7		Hoja de vida		
8		Certificación de Licencia profesional		
9		Referencias personales		
10		Verificación de puntos en la licencia		
11		Pruebas técnicas		
12		Pruebas psicosenométrica		
13		Pruebas prácticas		
14		Examen psicológico		
15		Exámenes pre ocupacionales (aptitudes).		
16		Contrato de trabajo registrado en el Ministerio de Trabajo		
17		Afiliación al IESS		
18		Programa de salud ocupacional		
19		Programa de capacitación		
20				
21	<b>CLIMA LABORAL</b>	Ambiente laboral - Condiciones físicas		
22		Incentivos - Reconocimientos		
23		Satisfacción laboral - Encuestas de percepción		
24		Plan de mejora del clima laboral		
25				
26	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	Registros de jornada laboral (cumplimiento)		
27		Cuadro de operaciones consolidado con nómina de conductores (descanso y vacaciones).		
28		Planificación de vacaciones		
29		Evaluación de desempeño		

**Anexo D: FORMATO DE INTERVENCIÓN GESTIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

<b>GESTIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>				
<b>NOMBRE OPERADORA:</b>				
<b>FECHA</b>		<b>ESTRUCTURA JURÍDICA</b>		
		<b>COMPAÑÍA</b>		<b>COOPERATIVA</b>
<b>OBSERVACIÓN</b>				
		<b>FOLIO NO</b>		
<b>CALIFICACIÓN 1 MUY BAJO; 2 BAJO; 3 BUENO; 4 MUY BUENO; 5 EXCELENTE</b>				
<b>NUN.</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>CALIF.</b>	<b>EVIDENCIA.</b>
1	<b>INFORMACIÓN AL PASAJERO</b>	Información Rutas y frecuencias		
2		Información Tarifas		
3		Información ranking de la operadora		
4		% Flota vehicular con kit de seguridad		
5		Información de servicios a bordo		
6		Derechos del usuario		
7		Líneas de emergencia y denuncias		
8		Unidad. Número de disco de la unidad en lugares visibles		
9		Unidad. Información audiovisual en pantallas y altoparlantes		
10		Unidad. Información Origen, Destino y Paradas intermedias		
11		Unidad. Derechos del usuario		
12		Unidad. Líneas de emergencia y denuncias		
13		Información conductor. Nombre		
14		Información conductor. Tipo de licencia		
15		Información conductor. Años de experiencia		
16		Información conductor. Resultados evaluación de conductores		
17		Terminales – Boleterías. Información Rutas y frecuencias		
18		Terminales – Boleterías. Información Tarifas		
19		Terminales – Boleterías. Derechos del usuario		
20		Terminales – Boleterías. Líneas de emergencia y denuncias		
21	<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	Niveles de servicio. Accesibilidad		
22		Niveles de servicio. Confiabilidad		
23		Niveles de servicio. Paradas		
25		Niveles de servicio. Confort		
25		Resultados de evaluación de calidad de la operadora		
26		Encomiendas. Información Rutas y frecuencias		
27		Encomiendas. Información Tarifas		
28		Encomiendas. Gestión de manejo de encomiendas - logística		
29	Planes de mejora para mejorar el servicio.			

30		Recepción de quejas		
31		Respuesta a los usuarios sobre presentación de quejas.		

**ANEXO E: FORMATO DE INTERVENCIÓN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

<b>GESTIÓN OPERATIVA, CONTROL Y SEGURIDAD - MANTENIMIENTO VEHICULAR</b>				
<b>NOMBRE OPERADORA:</b>				
<b>FECHA</b>		<b>ESTRUCTURA JURÍDICA</b>		
		<b>COMPAÑÍA</b>		<b>COOPERATIVA</b>
<b>OBSERVACIÓN</b>				
		<b>FOLIO NO</b>		
<b>CALIFICACIÓN 1 MUY BAJO; 2 BAJO; 3 BUENO; 4 MUY BUENO; 5 EXCELENTE</b>				
<b>NUN.</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>CALIF.</b>	<b>EVIDENCIA.</b>
1	<b>CONTROL OPERACIONAL EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	Contrato de operación autorizado por la entidad reguladora		
2		Plan operativo de rutas y frecuencias		
3		Registro documentado del cuadro de operaciones		
4		Contrato de operación autorizado por la entidad reguladora		
5		Reporte del terminal terrestre del cumplimiento de rutas y frecuencias de la operadora		
6		Registro documentado con análisis de rutas y frecuencias		
7		Reporte del registro del kit de seguridad		
8		Registro del cuadro de operaciones consolidado con el detalle de flota		
9		Bitácora del registro de mantenimiento correctivo y preventivo consolidado con el detalle de flota		
10		Registro del cuadro de operaciones consolidado con el detalle de nómina de conductores y personal de apoyo operativo		
11		Registro documentado con el detalle biométrico de la nómina de conductores y personal de apoyo operativo		
12		Informe con el análisis de recorridos y cuadro de operaciones		
13		Plan operativo de rutas y frecuencias		
14		Acta de instalación del kit de seguridad		
15		Reporte de funcionamiento del kit de seguridad por parte del ente regulador		
16		Informe con el análisis de picos y valles por franjas horarias		
17		Registro documentado del manifiesto de pasajeros		
18		Reporte del terminal terrestre con información estadística de frecuencias		
19		Plan operativo de rutas y frecuencias		
20		Reporte del terminal terrestre con información estadística de frecuencias		
21		Informe de análisis de rendimiento de kilómetros de recorridos vs consumo de combustible		
22		Informe del registro de GPS		
23		Registro documentado de recaudación por venta de boletería		
24		Registro del manifiesto de pasajeros		

25		Registros documentados de salvoconductos/frecuencias extras emitidos por el ente regulador		
26		Reporte del terminal terrestre con información estadística de frecuencias y salvoconductos		
27	<b>MANTENIMIENTO DE LA FLOTA</b>	Bitácoras de mantenimiento		
28		Manual de mantenimiento del fabricante		
29		Mantenimiento. Preventivo		
30		Mantenimiento. Correctivo		
31		Inventario de repuestos		
32		Bitácoras de mantenimiento		
33		Taller mecánico propio		
34	<b>GESTIÓN DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>	Seguridad Activa. Frenos		
35		Seguridad Activa. Alumbrado adecuado		
36		Seguridad Activa. Neumáticos		
37		Seguridad Activa. Dirección		
38		Seguridad Activa. Suspensión		
39		Seguridad Pasiva. Cinturón de seguridad en todas las unidades de transporte		
40		Medidas preventivas. RTV		
41		Medidas preventivas. Pólizas de seguro vigente		
42		Medidas preventivas. Kits de seguridad en funcionamiento		
43		Medidas preventivas. Check list de inspección de la unidad de transporte		
44		Medidas preventivas. Material informativo de uso de cinturones de seguridad		
45		Medidas correctivas. Análisis de riesgos de tránsito		
46		Medidas correctivas. Plan de acción o protocolo ante siniestros de tránsito		
47		Medidas correctivas. Plan de asistencia a víctimas de accidentes de tránsito		



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO  
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 18/ 08 / 2021

<b>INFORMACION DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> CRISTIAN XAVIER MOSQUERA URQUIZO
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE
<b>Título a optar:</b> INGENIERO EN GESTIÓN DE TRANSPORTE
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.
 18-08-2021 1267-DBRA-UTP-2021