



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA

Manual de funciones para la Cooperativa de Transporte Urbano
Puruhá de la ciudad de Riobamba.

Autor/es:

Jorge Danilo Flores Carrera.

Tomas Ramiro Tinoco Sáenz.

Tutor/a:

Econ. Dailit González Capote, Msc.

ECUADOR

2025



DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor a mi Dios que me dio la oportunidad de la vida, a mi padre Jorge Enrique y a mi madre Edelina Dalila por traerme al mundo y enseñarme el valor de la educación y el trabajo duro y constante, a mis hijos Kerlly Domenica y Danilo Andrés por sus risas, curiosidad e infinita capacidad de amar que han sido la inspiración detrás de cada esfuerzo en mi vida y para ustedes cada una de mis metas alcanzadas les quede como ejemplo de superación, esfuerzo y sacrificio, a mis hermanas Ximena del Roció y Miriam Elizabeth este trabajo es el resultado de años de compartir risas, secretos, las amo este logro es de ustedes también por su apoyo moral e incondicional y ver que todo en la vida se puede lograr, a mi pareja Jimena Trinidad gracias por su amor incondicional y por todos esos momentos de flaqueza hizo que tenga confianza y levante la cabeza y siga adelante, y doy gracias a todos quienes creyeron en mí y me ayudaron a alcanzar un logro más en mi vida.

Jorge Danilo Flores Carrera

Dedico mi tesis a toda mi familia por haber estado apoyándome en todo momento en especial a mi hija Valentina Isabela porque todos mis esfuerzos siempre van a ser para ella y así pueda alcanzar también todas las metas que se proponga en la vida.

Tomás Ramiro Tinoco Sáenz



AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a mi tutora la Eco. Dailit González Capote, Msc. Que, con sus conocimientos, experiencia y su apoyo prestado ha sido fundamental para la culminación de este trabajo, su guía ha enfocado la claridad académica que ayudo a dispersar mis dudas y que ha hecho que me impulse a superar este desafío. Además, quiero expresar mi gratitud a los directivos, socios, personal administrativo y quienes hacen la Cooperativa de transporte urbano Puruha por su apoyo y sin el cual no hubiera sido posible realizar esta investigación. Y por supuesto agradezco infinitamente a mis hijos y familia por su amor incondicional y su apoyo ya que han sido mi motivación y mi pilar fundamental sin ustedes no hubiese sido posible alcanzar este logro.

Jorge Danilo Flores Carrera

Agradezco a todos mis profesores por haberme impartido sus conocimientos a lo largo de esta maestría han sido de gran ayuda para poder realizar este trabajo de titulación y que a su vez me servirán para ser un mejor profesional en mi campo laboral, también quiero agradecer a toda mi familia por haber sido un apoyo incondicional en todo este proceso de aprendizaje.

Tomás Ramiro Tinoco Sáenz



RESUMEN

Se realizó un estudio con la finalidad de elaborar un manual de funciones que perfeccione la gestión operativa y mejore la calidad del servicio en la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá de la ciudad de Riobamba, alineado con las normativas legales vigentes y las necesidades específicas de la organización, se aplicó un diseño no experimental, de campo, transversal y aplicado para abordar el problema de la falta de un manual de funciones, se aplicó dos cuestionarios al personal administrativo y los 57 socios de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá. Los resultados evidencian deficiencias organizativas que afectan la eficiencia operativa y la calidad del servicio. El 40.4% de los socios considera que las funciones no están claramente definidas, el 54.4% lo identifica como el principal problema organizativo y el 75% del personal administrativo señala que la falta de definición de roles impacta la operatividad. Además, el 63% de los socios ha experimentado duplicidad de funciones, generando ineficiencia y conflictos internos. Un 93% de los socios reconoce que esta falta de claridad afecta el desempeño de la cooperativa, y el 86% cree que un manual de funciones mejoraría la calidad del servicio. La totalidad de los encuestados consideran necesaria su implementación para optimizar la organización interna, reducir errores y mejorar la gestión. Se concluye que estos hallazgos refuerzan la importancia de establecer un manual de funciones como herramienta esencial para fortalecer la estructura organizativa y garantizar un funcionamiento eficiente de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá.

Palabras clave: Manual de funciones, Cooperativa, Transporte Urbano



ABSTRACT

A study was conducted with the aim of developing a manual of functions to improve operational management and improve the quality of service at the Puruha Urban Transport Cooperative in the city of Riobamba, aligned with current legal regulations and the specific needs of the organization. A non-experimental, field, transversal and applied design was applied to address the problem of the lack of a manual of functions. Two questionnaires were applied to the administrative staff and the 57 partners of the Puruha Urban Transport Cooperative. The results show organizational deficiencies that affect operational efficiency and service quality. 40.4% of the partners consider that the functions are not clearly defined, 54.4% identify it as the main organizational problem and 75% of the administrative staff indicate that the lack of definition of roles impacts operation. In addition, 63% of the partners have experienced duplication of functions, generating inefficiency and internal conflicts. 93% of the members acknowledge that this lack of clarity affects the cooperative's performance, and 86% believe that a manual of functions would improve the quality of the service. All of the respondents consider its implementation necessary to optimize the internal organization, reduce errors and improve management. It is concluded that these findings reinforce the importance of establishing a manual of functions as an essential tool to strengthen the organizational structure and guarantee efficient operation of the Puruha Urban Transport Cooperative.

Keywords: Manual of functions, Cooperative, Urban Transport



ÍNDICE GENERAL

COPIA INFORME DE SIMILITUD (ANTI PLAGIO)	iv
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR (ES)	v
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
LISTADO DE ANEXOS	xviii
INTRODUCCIÓN	1
Presentación y contextualización del problema.....	3
Formulación del problema.....	4
Objetivo general.....	5
Preguntas de investigación	5
Metodología.....	6
Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica	9
Descripción breve del contenido de los capítulos.....	9
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Antecedentes investigativos	11
1.2 Fundamentos organizacionales.....	13
1.2.1 Gestión de recursos humanos	13
1.2.2 Organización del trabajo	14
1.2.3 Eficiencia operativa	15
1.3 Estrategias de mejora en la gestión organizacional	15
1.3.1 Enfoque en el cliente.....	16



1.3.2	Mejora continua (Kaizen).....	16
1.3.3	Indicadores de desempeño.....	16
1.3.4	Estandarización de procesos.....	18
1.3.5	Automatización.....	18
1.3.6	Gestión de tiempo y organización	19
1.4	Manual de funciones concepto y aplicación.....	20
1.4.1	Definición e importancia de un manual de funciones.....	20
1.4.2	Proceso de elaboración de un manual de funciones	22
1.4.3	Etapas para el diseño e implementación de un manual de funciones	23
1.4.4	Herramientas y técnicas utilizadas en el proceso de elaboración del manual de funciones	24
1.5	Impacto del manual de funciones en el sector del transporte.....	25
1.5.1	Importancia del manual de funciones en el sector transporte	25
1.5.2	Impacto de los manuales en la calidad del servicio de transporte público.....	25
1.5.3	Influencia del manual de funciones en la calidad del servicio	26
1.5.4	Impacto del manual de funciones en la satisfacción de los usuarios	27
1.5.5	Impacto del manual de funciones en la mejora de la eficiencia operativa.....	27
1.5.6	Importancia de los manuales de funciones en la calidad del servicio de transporte público	28
1.6	Relación del manual de funciones con otras estrategias de gestión	29
1.6.1	Relación entre los manuales de funciones y la mejora continua	29
1.6.2	Relación entre los manuales de funciones y el uso de indicadores de desempeño..	30
1.7	Fundamentación legal	30
1.7.1	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS).	31
1.7.2	Código de Trabajo.....	32
1.7.3	Reglamento General a la LOEPS.....	33
1.7.4	Obligaciones legales relacionadas con la gestión y organización interna.....	33
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO.....		35
2.1	Enfoque de la investigación.....	35



2.2	Alcance de la investigación	35
2.2.1	Investigación Documental	35
2.2.2	Investigación No Experimental	35
2.3	Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.	35
2.4	Técnicas e instrumentos de investigación	36
2.4.1	Técnicas de investigación.....	36
2.4.2	Instrumentos de investigación	36
2.5	Delimitación de la población y la muestra	38
2.5.1	Población.....	38
2.5.2	Selección de la muestra y justificación del muestreo	38
2.6	Declaración y justificación del diseño de investigación	38
2.6.1	Justificación del diseño de la investigación	38
2.7	Presentación de los resultados del estudio diagnóstico.....	39
2.7.1	Análisis de los resultados de la encuesta.....	40
2.7.2	Análisis de resultados de la entrevista	45
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....		49
3.1	Presentación de la propuesta	49
3.2	Propósitos u objetivos generales y específicos.....	49
3.3	Identificación del manual	52
3.4	Prólogo	52
3.5	Marco normativo y regulatorio:.....	53
3.6	Estructura organizativa.....	54
3.6.1	Estructura jerárquica y funcional.....	55
3.6.2	Misión, visión y valores del manual de funciones.....	55
3.7	Descripción de los cargos y funciones	57
3.7.1	Descripción general de los cargos	57
3.8	Protocolos internos de trabajo y coordinación	66
3.8.1	Protocolo de comunicación interna.....	67
3.8.2	Protocolo para la operación de vehículos.....	67
3.8.3	Protocolo de atención al usuario.....	67



3.8.4	Protocolo de mantenimiento de flota	68
3.8.5	Protocolo de seguridad laboral	68
3.9	Sanciones en caso de incumplimiento.....	68
3.9.1	Procedimiento de aplicación de sanciones:	69
3.10	Mecanismos de actualización del manual de funciones.....	69
3.10.1	Procedimiento para la revisión y modificación del manual de funciones.....	69
3.10.2	Identificación de necesidad de modificación del manual de funciones	69
3.10.3	Evaluación y análisis de los cambios requeridos para del manual de funciones.....	70
3.10.4	Propuesta de modificación del manual de funciones	70
3.10.5	Validación y aprobación del manual de funciones	70
3.10.6	Implementación de la actualización del manual de funciones	70
3.10.7	Seguimiento y evaluación del manual de funciones	70
3.10.8	Responsables de la actualización y comunicación de cambios del manual de funciones	71
3.10.9	Frecuencia de actualización del manual de funciones	71
3.10.10	Comunicación de cambios del manual de funciones.....	71
3.11	Validación de la propuesta	72
3.11.1	Cronograma del plan de acción propuesto	73
3.11.2	Presupuesto del plan de acción propuesto.....	74
CONCLUSIONES		76
RECOMENDACIONES		77
Referencias Bibliográficas		



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de Problemas.....	4
Figura 2 Ventajas de los indicadores de desempeño	17
Figura 3 Métodos para la recopilación de información sobre puestos de trabajo	24
Figura 4 Esquematización de la Propuesta del manual de funciones	39
Figura 5 Portada del Manual	51
Figura 6 Índice del manual.....	51
Figura 7 Organigrama de la cooperativa.....	54
Figura 8 Principios de eficiencia y gestión interna.....	56



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Problemas relacionados con duplicidad de funciones	40
Gráfico 2 Organización de procesos internos	40
Gráfico 3 La falta de claridad afecta a la operación de la cooperativa	41
Gráfico 4 Aspectos que deberían incluirse en un manual de funciones.....	41
Gráfico 5 Impacto del manual de funciones	42
Gráfico 6 Problemas organizativos de la cooperativa	43
Gráfico 7 Sugerencias para mejorar la gestión operativa.....	43
Gráfico 8 Considera realizar reformas a los estatutos y reglamentos	43
Gráfico 9 Cree que debería establecerse un límite de edad para los socios	44
Gráfico 10 Estaría de acuerdo en nombrar a una persona de confianza para sustituirle.....	44
Gráfico 11 Beneficios de implementar medidas de gobernanza y reformas	45



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados de la prueba Kendall's W:	37
Tabla 2 Resultados obtenidos de Alfa de Cronbach	37
Tabla 3 Estructura de cargos.....	57
Tabla 4 Clasificación de faltas y sanciones	68
Tabla 5 Responsables para la actualización del manual de funciones	71
Tabla 6 Cronograma de revisión periódica.....	71
Tabla 7 Validación de la propuesta por parte de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá .	72
Tabla 8 Cronograma de Plan de Acción Propuesto	74
Tabla 9 Estimado de Costos del Plan de Acción Propuesto	74



LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para socios de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá

Anexo 2. Entrevista para el personal administrativo de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá

Anexo 3. Operacionalización de variables

Anexo 4. Confiabilidad del instrumento de encuesta



INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente del transporte urbano requiere de herramientas administrativas que permitan optimizar su funcionamiento. En Ecuador, muchas cooperativas de transporte enfrentan problemas organizativos debido a la ausencia de manuales de funciones que definen con precisión las responsabilidades de cada puesto de trabajo. En particular, la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá de Riobamba carece de un documento normativo que oriente sus procesos internos, generando deficiencias operativas y afecta la calidad del servicio.

Desde el punto de vista legal, el marco normativo ecuatoriano establece lineamientos específicos que respaldan la implementación de manuales de funciones en cooperativas y organizaciones. La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), en su Artículo 23, dispone la necesidad de estructuras organizativas, mientras que el Artículo 25 exige una gestión administrativa eficiente y transparente. Por su parte, el Código de Trabajo, en su Artículo 42, obliga a los trabajadores a definir y comunicar las funciones específicas de cada puesto de trabajo, asegurando así el respeto a los derechos laborales.

Además, el Reglamento General a la LOEPS, en su Artículo 54, señala que las cooperativas deben contar con manuales operativos que norman sus actividades, promoviendo la eficiencia y la formalización de los procesos internos. Por otro lado, el Plan Nacional de Desarrollo "Toda una Vida" destaca la importancia de fortalecer las instituciones del sector transporte, alineando sus actividades con objetivos de sostenibilidad, inclusión y equidad.

En este contexto, el desarrollo de un manual de funciones para la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá se plantea como una solución para mejorar la eficiencia organizativa. Su implementación permitirá optimizar los procesos internos, reducir la incertidumbre en la asignación de roles y mejorar la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

A nivel mundial, el transporte urbano es un pilar esencial para garantizar la movilidad de las personas en entornos urbanizados. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 55% de la población global reside en áreas urbanas, una cifra que se incrementará al 68% para 2050 (Organización Mundial de la Salud, 2021).

Este crecimiento plantea desafíos significativos para los sistemas de transporte público, que deben ser accesibles, sostenibles y eficientes. La implementación de estrategias como la planificación urbana integrada y el desarrollo de sistemas de transporte multimodal ha sido primordial en



ciudades como Singapur y Londres, reconocidas por la eficacia de sus redes de transporte (Morales, 2021).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) un número mayor del 80% de los latinoamericanos viven en áreas urbanas, por lo cual, el transporte público enfrenta retos específicos debido a la rápida urbanización, la desigualdad social y la falta de planificación a largo plazo, estas condiciones sobrecargan los sistemas de transporte y generan problemas como la congestión vehicular, la contaminación y el aumento de los costos operativos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).

A pesar de estos conflictos, ciudades como Bogotá y Curitiba han implementado sistemas de transporte masivo como el Transmilenio y el Bus Rapid Transit (BRT), los cuales, han servido como modelos de movilidad sostenible en la región (Gutiérrez, 2023).

A pesar de ello, la mayoría de las ciudades aún carecen de una infraestructura adecuada y de marcos organizativos sólidos que garanticen un servicio eficiente (Utopía Urbana, 2023).

En Ecuador, el transporte urbano es fundamental para la conectividad de las ciudades, especialmente en lugares como Riobamba, donde la mayoría de los habitantes dependen del transporte público para sus actividades diarias. De acuerdo con los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023), el 65% de la población urbana utiliza el transporte público para su movilización.

Sin embargo, el sector enfrenta problemas como la falta de planificación, deficiencias en la infraestructura y la ausencia de herramientas administrativas como manuales de funciones, que permitan optimizar las operaciones internas (Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador, 2023).

Con estos antecedentes, el diseño de un manual de funciones para la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá se presenta como una solución estratégica, para enfrentar los problemas organizativos y operativos de la entidad, contribuyendo a mejorar la eficiencia interna, la calidad del servicio y el cumplimiento de las normativas legales vigentes. El presente proyecto tiene el potencial para beneficiar a la cooperativa y convertirse en un modelo replicable para otras organizaciones del sector del transporte del Ecuador.



Presentación y contextualización del problema

El transporte urbano desempeña un papel fundamental en la movilidad y el desarrollo económico de las ciudades modernas garantizando a diario el traslado eficiente de la población y contribuye al dinamismo económico y social (Saus, 2023).

Sin embargo, en países en vías de desarrollo, los sistemas de transporte enfrentan serios desafíos derivados del rápido crecimiento urbano, la falta de planificación y la carencia de estructuras organizativas eficientes generando un impacto negativo en la calidad del servicio y la sostenibilidad de las operaciones (Peñalosa, 2006).

En América Latina, la sobrecarga de los sistemas de transporte público es evidente, con ciudades que experimentan congestión vehicular, altos índices de contaminación y una disminución en la calidad de los servicios ofrecidos. A pesar de iniciativas exitosas en algunas ciudades, persiste la ausencia de herramientas administrativas, como manuales de funciones, que permitan estructurar las operaciones y optimizar los recursos humanos y materiales (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).

En el caso de Ecuador, la ciudad de Riobamba enfrenta una situación similar, la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá es una de las principales entidades responsables de este servicio, trasladando un promedio diario de más de 1,000 pasajeros por ruta, enfrenta desafíos organizacionales que afectan su eficiencia operativa, entre ellos, la falta de un manual de funciones que defina claramente los roles, responsabilidades y atribuciones de cada miembro.

A nivel local, estos problemas se ven agravados por factores como el acelerado crecimiento poblacional, la congestión vehicular y la inseguridad percibida por los usuarios del transporte público. Estas situaciones, junto con la rotación de personal característica del sector, evidencian la necesidad urgente de una herramienta organizativa que permita optimizar los procesos internos y garantizar un servicio de calidad (Ruiz et al., 2019).

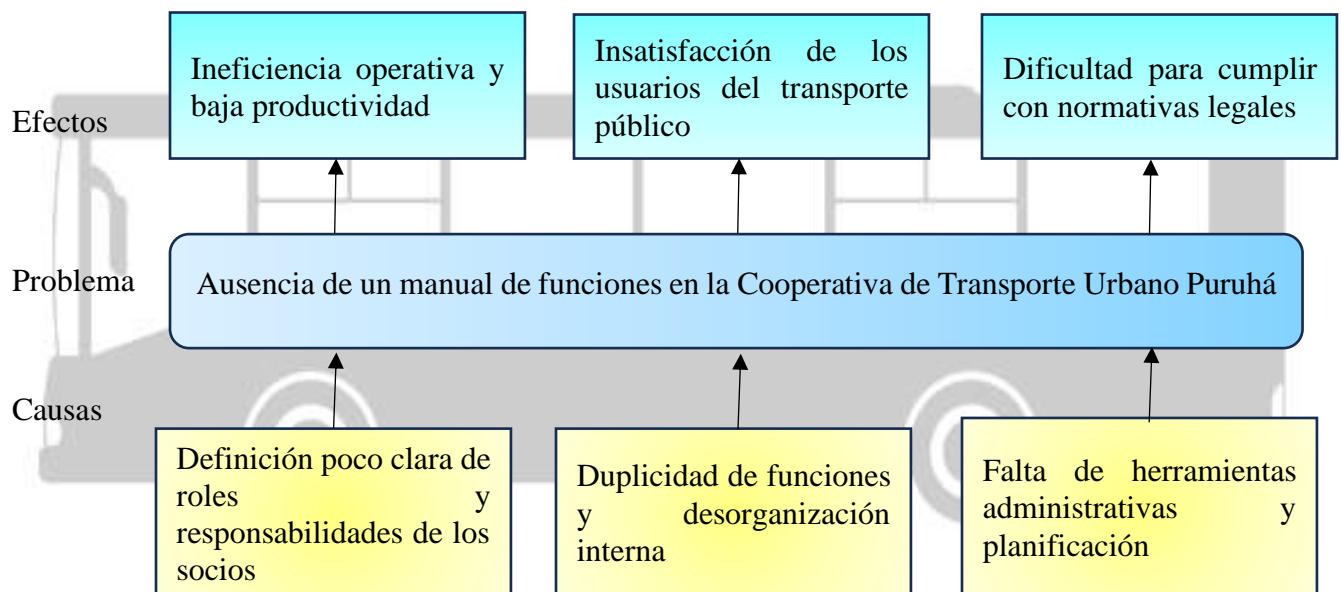
En la ciudad de Riobamba, donde operan siete cooperativas y compañías de transporte, la falta de manuales actualizados y alineados con las normativas vigentes se traduce en duplicidad de funciones, desorganización y baja calidad en el servicio ofrecido a la comunidad. Estas carencias afectan a la satisfacción de los usuarios y al desempeño de los socios, quienes carecen de directrices para realizar sus actividades (Chiliquinga, 2021).

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un manual de funciones para la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá , que sirva como una herramienta estratégica para optimizar la gestión operativa y organizacional de la entidad, buscando establecer roles y responsabilidades para cada puesto de trabajo, mejorar la coordinación interna y la asignación de recursos, promover el cumplimiento de las normativas legales aplicables y garantizar un servicio de transporte urbano seguro, eficiente y confiable.

Al abordar estas problemáticas, el proyecto beneficiará a la Cooperativa Puruhá, y se convertirá en un modelo replicable para otras organizaciones del sector. De esta manera, se contribuirá al fortalecimiento de la movilidad urbana en Riobamba y al desarrollo sostenible del transporte público en Ecuador.

Figura 1

Árbol de Problemas



Nota. La Figura 1 permite visualizar de manera clara la raíz del problema y sus implicaciones, sirviendo como base para el planteamiento de solución.

Formulación del problema

¿Cómo puede la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá optimizar su gestión operativa y mejorar la calidad del servicio para fomentar la eficiencia organizacional?



Objetivo general

Elaborar un manual de funciones que perfeccione la gestión operativa y mejore la calidad del servicio en la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá de la ciudad de Riobamba, alineado con las normativas legales vigentes y las necesidades específicas de la organización.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá en términos de roles, responsabilidades y problemáticas organizativas, para identificar las áreas críticas que requieren optimización.
- Determinar los roles, funciones y responsabilidades del personal administrativo y los socios de la cooperativa, alineándolos con las normativas legales aplicables y los requerimientos operativos de la organización.
- Proponer un manual de funciones estructurado que contempla las necesidades específicas de la cooperativa, promoviendo la eficiencia organizativa y la mejora continua del servicio de transporte urbano.

Preguntas de investigación

- ¿De qué manera el diseño de un manual de funciones puede optimizar la gestión operativa y mejorar la calidad del servicio en la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá de la ciudad de Riobamba?
- ¿Cuáles son los principales problemas organizativos y operativos actuales de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá derivados de la ausencia de un manual de funciones?
- ¿Qué roles y responsabilidades deben definirse y estructurarse dentro de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá para garantizar una operación eficiente?
- ¿Qué normativas legales y reglamentarias rigen la estructuración de manuales de funciones en cooperativas del sector transporte en Ecuador, y cómo pueden aplicarse a la Cooperativa Puruhá?
- ¿Qué impacto tendría la implementación de un manual de funciones en la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá?



Metodología

La metodología empleada en la presente investigación se fundamenta en un diseño mixto, combinando aspectos cualitativos y cuantitativos, para abordar de manera integral el problema identificado. Este enfoque permite comprender las dinámicas internas de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, a la vez que valida los resultados mediante datos objetivos.

El paradigma cualitativo permitirá explorar en profundidad las percepciones y dinámicas internas de la cooperativa, complementado con los elementos del enfoque cuantitativo proporcionará datos medibles para validar los hallazgos y apoyar la toma de decisiones.

El enfoque de la presente investigación es mixto cualitativo porque permitirá analizar aspectos como la percepción de los roles y responsabilidades, la estructura organizativa y las necesidades de la cooperativa, y cuantitativo porque permitirá recolectar y analizar los datos numéricos, como indicadores de eficiencia operativa.

El alcance de la investigación es descriptivo porque describe la situación actual de la cooperativa en términos organizativos, identificando problemas específicos relacionados con la ausencia de un manual de funciones y propositivo porque facilitará el diseño de una herramienta práctica para optimizar la gestión interna de la cooperativa y mejorar la calidad del servicio.

El diseño de la investigación es no experimental porque no existe manipulación de variables, se estudian las condiciones actuales de la cooperativa tal como se presentan. Transversal porque se realiza la recolección de datos en un momento específico para obtener una visión instantánea de la problemática y aplicado porque los resultados están orientados a resolver un problema práctico mediante la creación de un manual de funciones.

Métodos de investigación

Métodos teóricos. - Se realizará un análisis documental para la revisión de normativas legales LOEPS, Código de Trabajo, reglamentos específicos y documentos internos de la cooperativa para establecer el marco conceptual y legal. Se sistematizará la información recolectada para identificar patrones y generar una propuesta estructurada.

Métodos empíricos. - Se aplicarán encuestas estructuradas al personal administrativo para identificar problemáticas organizativas y necesidades específicas, y a los socios para evaluar las dinámicas operativas y organizativas de la cooperativa.



Métodos estadísticos. - Se realizará un análisis descriptivo con la finalidad de procesar los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas, como frecuencias y promedios.

Principales aportes

La implementación de un manual de funciones para la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá genera múltiples aportes teóricos, metodológicos y prácticos, destacándose los siguientes:

Aposos organizacionales y operativos la implementación del manual de funciones en la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá genera importantes beneficios en términos organizacionales y operativos, contribuyendo a la optimización de su gestión interna.

Mejora de la organización interna porque la propuesta establece una estructura eficiente que delimita roles y responsabilidades de manera precisa, eliminando duplicidades en las tareas, optimiza la coordinación interna y reduce los conflictos derivados de la falta de claridad en las funciones asignadas.

Incrementa la productividad porque logra la optimización de procesos y la asignación precisa de actividades. Esta mejora garantiza un uso eficiente de los recursos humanos y operativos de la cooperativa, permitiendo que las actividades se ejecuten con mayor fluidez y eficacia.

Mejora en la calidad del servicio debido a que ofrece un servicio confiable, seguro y alineado con las necesidades y expectativas de los usuarios del transporte urbano, fortaleciendo la percepción de la cooperativa como una entidad profesional y comprometida.

Desarrollo profesional del personal, al definir claramente las responsabilidades y complementar con programas de capacitación, se promueve el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, impactando en su motivación y desempeño.

Finalmente, la propuesta contribuye a la sostenibilidad operativa y administrativa de la cooperativa porque establece bases sólidas que garantizan la continuidad y estabilidad de la organización a largo plazo, fortaleciendo su competitividad dentro del sector del transporte urbano en Riobamba y posicionándola como un modelo organizativo eficiente y sostenible.

Aporte teórico. - El desarrollo de esta investigación se fundamenta en un sólido sustento teórico que garantiza la relevancia y aplicabilidad de las propuestas formuladas en el diseño del manual de funciones. El sustento conceptual se centra en identificar y analizar conceptos en áreas como la gestión de recursos humanos, la organización del trabajo y la eficiencia operativa. Estos



fundamentos teóricos proporcionan el marco necesario para estructurar un manual de funciones que se ajusta a las particularidades de una cooperativa de transporte urbano.

La investigación realiza una exhaustiva revisión académica, para compilar y sintetizar estudios previos y publicaciones relevantes sobre la importancia y el impacto de los manuales de funciones en diversas organizaciones. Este análisis permite construir un marco conceptual robusto que respalda la creación del manual propuesto.

Aporte metodológico. - El enfoque metodológico desarrollado en esta investigación se caracteriza por su rigurosidad y claridad, asegurando que las estrategias implementadas estén alineadas con las necesidades específicas de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá.

Diseño riguroso del proceso metodológico, este selecciona el método cuantitativo como eje principal, utilizando entrevistas y grupos focales para recopilar información detallada de los socios y personal administrativo. Estas herramientas permiten comprender de manera profunda las dinámicas internas y las áreas críticas de mejora.

Aporte práctico. - La investigación aporta soluciones prácticas y concretas que buscan optimizar la gestión organizativa y operativa de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, contribuyendo directamente a su sostenibilidad y competitividad.

Identificación de áreas críticas de mejora, basada en el análisis detallado de los estatutos y reglamento interno de la cooperativa. Este diagnóstico permite proponer soluciones específicas para abordar las debilidades organizativas actuales, como la falta de descripciones claras de puestos, la asignación ambigua de responsabilidades y la carencia de criterios estructurados para evaluar el desempeño del personal.

El resultado central de este proceso es el diseño de un manual de funciones completo y detallado. Este manual incluye:

Descripciones claras de roles y responsabilidades: Cada puesto de trabajo está definido con precisión, indicando las tareas y objetivos que corresponden a cada colaborador.

Procesos operativos estándar: Se establecen directrices claras para las actividades recurrentes, promoviendo la uniformidad y eficiencia en la operación.

Criterios de evaluación del desempeño: Se diseñan métricas específicas que permiten medir y supervisar el cumplimiento de las responsabilidades, facilitando la identificación de áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.



Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

La presente investigación está orientada al diseño de un manual de funciones para la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá en la ciudad de Riobamba, por lo cual, se justifica desde un enfoque teórico práctico, considerando su relevancia social, organizativa y legal.

En cuanto a la relevancia social, la investigación se justifica porque el transporte público es un servicio esencial para la movilidad de la población en una ciudad como Riobamba, donde miles de ciudadanos dependen diariamente de la Cooperativa Puruhá para sus desplazamientos. Mejorar la organización interna de esta cooperativa contribuirá a la calidad del servicio, beneficiando a los usuarios con un transporte eficiente, seguro y confiable. Además, un servicio de transporte público bien gestionado promueve la inclusión social, facilita el acceso a oportunidades económicas y educativas, y reduce las desigualdades en la movilidad urbana.

En relación con la relevancia legal y normativa el diseño de este manual se alinea con las disposiciones legales vigentes en Ecuador, como la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), el Código de Trabajo y el Reglamento General de la LOEPS, que exigen estructuras organizativas claras y la definición de responsabilidades laborales. Además, responde a las políticas públicas nacionales que promueven la formalización, eficiencia y sostenibilidad en las cooperativas del sector transporte.

Con respecto a la contribución académica la investigación aporta un modelo replicable para la estructuración organizativa de cooperativas de transporte, sirviendo como referencia para futuras investigaciones o intervenciones en este sector. El estudio integra conceptos de gestión organizacional, transporte urbano y normatividad legal, generando un conocimiento interdisciplinario aplicable tanto en el contexto local como en otras regiones del país.

En cuanto concierne a la viabilidad y pertinencia, la investigación es viable, dado que cuenta con el apoyo de la Cooperativa Puruhá para el acceso a información relevante y la colaboración de sus miembros. La pertinencia del estudio radica en su capacidad para generar soluciones prácticas a problemas organizativos reales, contribuyendo al desarrollo de un transporte público eficiente y sostenible en Riobamba.

Descripción breve del contenido de los capítulos

El presente trabajo está estructurado de forma precisa y coherente, cumpliendo con los parámetros establecidos, y se distribuye en capítulos que abordan los aspectos esenciales de la investigación.



El **Capítulo 1**, correspondiente al marco teórico, aborda los fundamentos conceptuales y legales que sustentan la investigación. Se incluye información sobre los antecedentes investigativos relacionados con el tema, la fundamentación filosófica y legal, la definición e importancia de un manual de funciones, así como los elementos que lo conforman. Además, se describe el proceso de elaboración de un manual de funciones, proporcionando una base conceptual sólida para comprender y justificar la propuesta presentada en el estudio.

El **Capítulo 2** desarrolla la metodología, esta sección describe el enfoque, alcance de la investigación, y la justificación del tipo de estudio. Asimismo, detalla los métodos empleados, los instrumentos, la delimitación de la población y muestra, y las estrategias metodológicas utilizadas. También presenta una descripción de las guías principales y los resultados obtenidos en el diagnóstico, asegurando que los procedimientos aplicados estén alineados con los objetivos.

En el **Capítulo 3**, se expone la presentación y validación de la propuesta del manual de funciones detallando el diseño, modelación y validación del manual, asegurando que la propuesta sea práctica y efectiva para satisfacer las necesidades de la Cooperativa.

Finalmente, el trabajo concluye con las conclusiones y referencias bibliográficas. Las conclusiones sintetizan los principales hallazgos de la investigación, subrayando su relevancia y aplicabilidad. Las referencias bibliográficas, por su parte, garantizan el rigor académico del estudio, proporcionando una base sólida y confiable que respalda los contenidos presentados.



CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Dentro de la investigación el marco teórico constituye una base esencial, porque proporciona los fundamentos conceptuales y metodológicos que sustentan el estudio. En el caso del presente trabajo, dedicado al diseño de un manual de funciones para la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, el marco teórico permite contextualizar el problema dentro de los ámbitos de la gestión organizacional, la eficiencia operativa y la normativa legal vigente en Ecuador.

En el presente apartado se abordan los conceptos relacionados con los manuales de funciones, definición, importancia y elementos constitutivos, también analiza teorías sobre la organización del trabajo, la gestión de recursos humanos y la sostenibilidad organizacional. Asimismo, se incluyen antecedentes investigativos y se incorpora una revisión de las normativas legales aplicables, como la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y el Código de Trabajo.

1.1 Antecedentes investigativos

En los últimos años, varias investigaciones han abordado la implementación de manuales de funciones en organizaciones, evidenciando su impacto positivo en la eficiencia operativa y la claridad organizacional.

La investigación titulada: “Manual de funciones para los colaboradores de una cooperativa de transporte de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas” tuvo como finalidad establecer los elementos del manual de funciones para los colaboradores de la Cooperativa de transporte Santo Domingo de los Tsáchilas, se diseñó un modelo de Manual de Funciones que abarcó puestos del área operativa y administrativa. La Cooperativa no contaba con un manual de funciones generando dificultades en la gestión de recursos humanos. Los datos para el análisis se obtuvieron mediante entrevistas estructuradas y revisión documental, permitiendo conocer la estructura organizacional de la cooperativa de transporte y definir los puntos importantes para diseñar el manual de funciones del área operativa y administrativa (Pico, 2021).

Por otro lado, en el trabajo denominado: “Manual de funciones para la unión de transportistas públicos del Guayas, cantón Guayaquil”, se planteó como objetivo mejorar la estructura organizacional de la “UNIÓN DE TRANSPORTISTAS PÚBLICOS DEL GUAYAS”, por medio de la creación de un manual de funciones. La metodología utilizada incluyó entrevistas al gerente general quien facilitó la información sin restricciones. Como resultado se diseñó el manual que optimiza la organización interna, mejora las capacidades del personal que labora dentro de las



oficinas y fortalece el desempeño de los colaboradores al integrar un organigrama funcional que orienta las responsabilidades y contribuye a la productividad (Parada, 2016).

En el estudio “Manual de funciones para mejorar la gestión organizacional de la cooperativa de transporte Santo Domingo, del Cantón Santo Domingo, 2019” se evidenció falencias en las distintas áreas organizativas, por lo cual, se planteó elaborar un manual de funciones que sirviera como herramienta para solucionar los problemas detectados. Para el diseño metodológico utilizaron métodos, instrumentos y técnicas, que fueron aplicadas en la ejecución en el trabajo de campo. La elaboración de la propuesta se basó en el método teórico Fincowsky, que posee directrices para el diseño del manual, que incluyeron la elaboración de un prólogo, base legal, estructura orgánica, niveles jerárquicos, descripción detallada de los puestos de trabajo, capacitaciones, presupuesto y cronograma para la implementación del proyecto (Solis, 2019).

La investigación “Diseño del manual de procedimiento para la cooperativa de transporte urbano ciudad de Milagro”, se orientó a la elaboración de un manual de procedimientos que estableciera los lineamientos para el adecuado desempeño de los empleados. El diseño metodológico utilizado fue el método histórico, analítico y las técnicas de observación y entrevista no estructurada. Estas herramientas permitieron obtener una comprensión amplia de los procedimientos internos, que derivó en la elaboración de un manual práctico, claro y sencillo, adecuado a las necesidades de la cooperativa (Jiménez, 2016).

El trabajo de investigación titulado: “Diseño de un manual de funciones y procedimientos en La Cooperativa de Transportes de Taxis Santo Domingo N°4”, se enfocó en dar solución a la problemática en la falta de herramientas administrativas que ayuden al óptimo desarrollo y control de las actividades que se desempeñan en la empresa; utilizó un diseño mixto de tipo descriptivo y bibliográfico, usando fichas descriptiva y encuestas. Determinaron que los integrantes de la cooperativa están de acuerdo con que se implementen estos manuales para un mejor funcionamiento y desempeño laboral. Por lo tanto, el proyecto pretende ser una guía práctica para la cooperativa que pueda mejorar la coordinación y optimizar los recursos con el fin de ofrecer un mejor servicio a sus clientes (Acaro C. , 2021).

La investigación titulada “Diseño de un manual de funciones para la empresa de transportes Trans-Sanmap S.A.S.”, se planteó como propósito optimizar los oficios del personal administrativo y empleados para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa. Para el desarrollo



del estudio se utilizó un diseño mixto que incluyó encuestas, entrevistas y observación directa de los procesos internos de la empresa. Los hallazgos revelaron la necesidad de estructurar un documento que permitiera facilitar la toma de decisiones que deben tomar los jefes respecto a los empleados, analizar el rendimiento promoviendo un ambiente laboral eficiente y organizado. claras. Además, se destacó el beneficio positivo en los clientes por la optimización de los tiempos de entrega y embalaje de productos, asegurando el cumplimiento de los estándares operativos y logísticos de la empresa (Serrato et al., 2017).

En la investigación titulada “Creación de un manual de funciones para la compañía de transportes interprovincial integración oriental del cantón - El Chaco y su proceso administrativo”, sostienen que la administración es la clave de toda organización para llevar un correcto funcionamiento. Los métodos que se utilizaron fueron la observación de campo, es decir la observación directa dentro del entorno laboral, así como también las encuesta; preguntas previas realizadas para saber con mayor firmeza la situación por la que atraviesa la compañía. De acuerdo con la investigación y en base a la solución aplicada, no se ve más que mejoras en la organización puesto que un manual de funciones facilitó la toma de decisiones porque permite equiparar las falencias en temas de interés de la compañía (Chitalogro, 2013).

La investigación denominada “Diseño de manual de organización y funciones para la organización de transporte 18 de diciembre”, tuvo como propósito estructurar y documentar las funciones dentro de la organización con la finalidad de mejorar la gestión administrativa. La metodología que utilizaron fue mixta y sus instrumentos fueron la observación y entrevistas estructuradas dando como resultado una visión detallada de la estructura organizacional y la situación actual. Los resultados obtenidos fueron el diseño de un manual de organización y funciones, complementando con un organigrama, así como la misión y visión de la entidad con la finalidad de fortalecer su estructura organizativa y facilitar la administración interna. Se concluye la importancia de contar con herramientas administrativas adecuadas para garantizar la eficiencia operativa y la continuidad de los procesos dentro de una organización de transporte (Vega, 2020).

1.2 Fundamentos organizacionales

1.2.1 Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos ha experimentado una evolución porque ha incorporado conceptos que buscan optimizar la administración del capital humano en las organizaciones, destacando la



transición desde lo tradicional hacia modelos que priorizan la satisfacción y motivación de los empleados, reconociendo su impacto directo en la productividad y eficiencia organizacional. La gestión de RR.HH. ha pasado de ser una función administrativa a convertirse en un pilar estratégico que influye en la definición y consolidación de las empresas (Armijos et al., 2019).

Entre las teorías contemporáneas relevantes se encuentran la Teoría X y la Teoría Y de Douglas McGregor, que ofrecen perspectivas contrastantes sobre la motivación y el comportamiento de los empleados. La Teoría X asume que los empleados son inherentemente perezosos y requieren supervisión constante, y la Teoría Y propone que los empleados son automotivados y buscan responsabilidad. Comprender estas teorías permite a los profesionales de RR.HH. diseñar estrategias de gestión adaptadas a las necesidades de su fuerza laboral (Coronel et al., 2018).

La integración de la psicología positiva en el ámbito laboral ha cobrado importancia, enfocándose en aspectos como el estado de 'Flow', definido por Mihaly Csikszentmihalyi como la inmersión total en una tarea donde habilidades y desafíos están equilibrados. Este enfoque busca aumentar la productividad de los empleados, promoviendo entornos que faciliten la concentración y motivación (Trujillo, 2025).

La diversidad e inclusión también se han consolidado como pilares fundamentales en la gestión del capital humano, porque las empresas que fomentan entornos inclusivos atraen y retienen mejor talento, y experimentan mayores niveles de creatividad y competitividad en el mercado. La implementación de políticas que promueven la equidad de género y la diversidad cultural se ha convertido en beneficios tangibles para las organizaciones (Villagómez y Chávez, 2025).

La gestión de recursos humanos es considerada como un departamento encargado de procesos administrativos y un eje estratégico que impulsa el crecimiento y la sostenibilidad empresarial, las organizaciones que logran implementar modelos de gestión basados en la motivación, la inclusión y el desarrollo del talento humano son aquellas que logran adaptarse con éxito a los cambios del mercado, promoviendo ambientes laborales más saludables y productivos.

1.2.2 Organización del trabajo

La división del trabajo y la asignación de roles y responsabilidades son conceptos fundamentales en la organización del trabajo, abordados por diversos teóricos a lo largo de la historia (Ros, 2006). Adam Smith, en su obra “La riqueza de las naciones”, introdujo la idea de que la especialización de tareas incrementa la eficiencia y la productividad. Smith argumentaba que, al dividir las tareas



en partes pequeñas y especializadas, los trabajadores podían aumentar su destreza y rapidez en la ejecución de sus funciones resultando en una mayor producción y crecimiento (Ricoy, 2005).

Por su parte, Émile Durkheim analizó la división del trabajo desde una perspectiva sociológica. Durkheim distinguió entre solidaridad mecánica y solidaridad orgánica. La primera se refiere a sociedades tradicionales donde las tareas son similares y compartidas por la mayoría, mientras que la segunda describe sociedades modernas con una alta especialización de roles, donde la interdependencia entre individuos es mayor debido a la diversidad de funciones (Gonnet, 2015).

En el ámbito organizacional, la teoría de roles se centra en las expectativas que la organización y el grupo tienen sobre el comportamiento de un individuo en una posición específica. El rol se configura a partir de las expectativas comunicadas al individuo, quien las percibe y actúa en consecuencia. Este proceso puede afectarse por factores como la ambigüedad, el conflicto o la sobrecarga de rol, que influyen en el desempeño y satisfacción del empleado (Ros, 2006).

Además, la división sexual del trabajo es una realidad que ha sido objeto de estudio. Esta división asigna roles y tareas específicas a hombres y mujeres basándose en construcciones sociales y culturales perpetuando desigualdades de género en diversos ámbitos laborales y domésticos. Teorías como la de la diferenciación de roles, la socialización de género y la reproducción de desigualdades buscan explicar cómo se originan y mantienen estas asignaciones diferenciadas de tareas entre géneros (Varela, 2022).

Se considera que la organización del trabajo debe evolucionar continuamente para responder a las necesidades de eficiencia y equidad dentro de las empresas y la sociedad en general, la implementación de modelos organizativos basados en la colaboración, la flexibilidad y la equidad de género mejora la productividad.

1.2.3 Eficiencia operativa

La eficiencia operativa se define como la capacidad de una organización para maximizar el uso de sus recursos y procesos, alcanzando sus objetivos con la mayor eficacia y el menor desperdicio posible, lograrlo implica adoptar un enfoque sistemático que integre la planificación estratégica, el uso de tecnologías avanzadas y una adecuada gestión del cambio organizacional. Este enfoque permite a las empresas responder de manera ágil a las demandas del mercado y asegura el mantenimiento de altos estándares de calidad y productividad (Laoyan, 2024).

1.3 Estrategias de mejora en la gestión organizacional



1.3.1 Enfoque en el cliente

Priorizar las necesidades y expectativas del cliente es fundamental, comprender qué es valioso permite a las organizaciones alinear sus procesos para satisfacer dichas expectativas, eliminando actividades que no aporten valor (Irurita y Villanueva, 2012).

El artículo de Zendesk (2023) refiere que el 70% de los clientes es leal a una organización donde tuvo una experiencia positiva.

1.3.2 Mejora continua (Kaizen)

Esta metodología se centra en la implementación de pequeños ajustes constantes que, acumulados en el tiempo, conducen a mejoras significativas en la eficiencia, calidad y productividad de los procesos. La estrategia Kaizen se basa en tres pilares: retroalimentación, eficiencia y evolución, fomentando una cultura organizacional orientada al perfeccionamiento continuo (Laoyan, 2024).

Los principios fundamentales de mejora continua (Kaizen) son: uno; enfoque en el cliente, donde la satisfacción del cliente es primordial. Comprender y priorizar las necesidades y expectativas permite a las organizaciones alinear sus procesos para satisfacer dichas expectativas. Dos; eliminación de desperdicios (muda), donde identificar y eliminar actividades que no agregan valor es esencial para mejorar la eficiencia. Tres; estandarización de procesos, establecer procedimientos uniformes asegura consistencia y calidad en las operaciones, facilitando la identificación de desviaciones y áreas de mejora. Cuatro; participación del personal, involucrar a los empleados en la identificación y solución de problemas potenciando la mejora. Quinto y último; cultura de mejora continua, fomentando una mentalidad orientada al perfeccionamiento, donde cada proceso, tarea o actividad es susceptible a ser mejorada (Ibarra y Ballesteros, 2017).

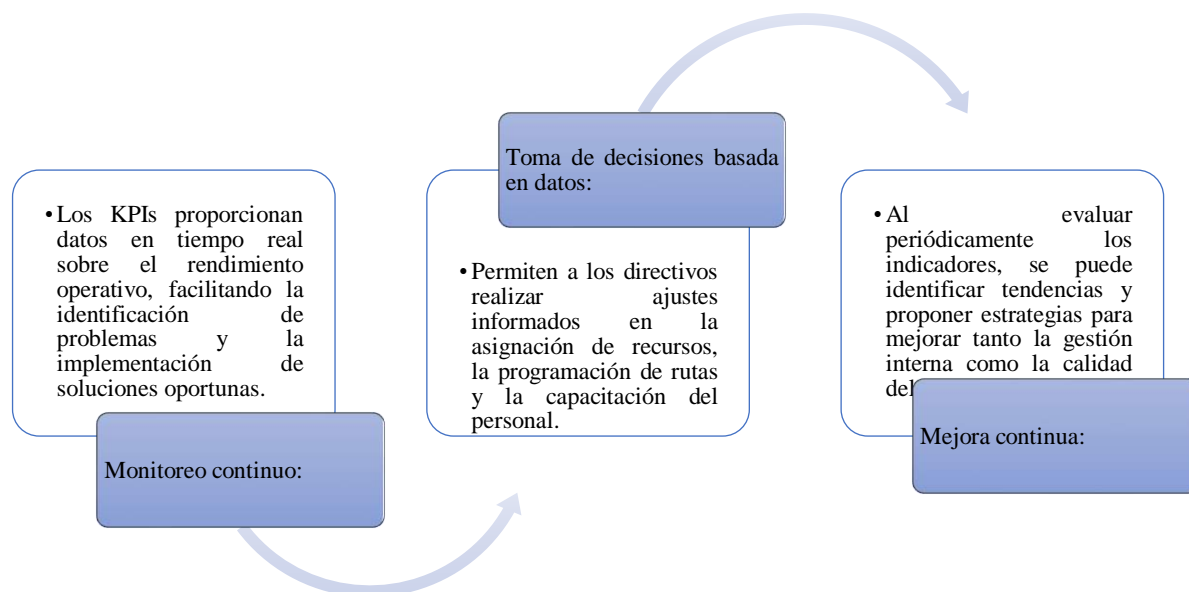
1.3.3 Indicadores de desempeño

Implementar métricas para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos permite un monitoreo continuo y facilita la toma de decisiones basada en datos objetivos (Guzmán y Mendoza, 2023). Los indicadores de desempeño, conocidos como KPIs (Key Performance Indicators), es esencial para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos dentro de una organización, porque permiten un monitoreo continuo y facilitan la toma de decisiones basadas en datos objetivos. Al proporcionar una visión cuantificable del rendimiento, los KPIs ayudan a las empresas a medir el progreso hacia sus objetivos estratégicos y operativos (Murillo et al., 2024).

La correcta selección y definición de estos indicadores es crucial, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y estar limitados en el tiempo. Además, es fundamental establecer umbrales de desempeño y alertas para el monitoreo continuo, permitiendo identificar desviaciones y tomar acciones correctivas oportunas. La visualización y análisis de los datos de desempeño facilitan la interpretación de grandes volúmenes de información, ayudando a identificar tendencias y respaldando decisiones (Banco Interamericano de Desarrollo, 2024).

Figura 2

Ventajas de los indicadores de desempeño



Nota. La Figura 2 recalca cómo el uso de indicadores de desempeño (KPIs) permite un monitoreo continuo, proporcionando datos en tiempo real. Fuente: adaptado de (Murillo et al., 2024).

En los últimos años, varios estudios han abordado los principios teóricos que sustentan la mejora de los procesos organizativos para alcanzar una mayor eficiencia operativa. La eficiencia operativa se define como la optimización de los procesos y recursos empresariales con el fin de reducir los costos de explotación mejorando la productividad (Jara et al., 2018).

Uno de los enfoques destacados es la mejora continua, que implica la implementación constante de mejoras incrementales en los procesos organizativos. Este enfoque se basa en principios como el enfoque en la calidad total, la identificación y eliminación de desperdicios, y la promoción de una cultura organizacional orientada hacia la excelencia (Piñero et al., 2018).



Se estima que la implementación de indicadores de desempeño en una empresa permite evaluar el rendimiento de sus procesos y promueve una cultura de mejora continua y optimización de recursos. En un entorno empresarial competitivo, las decisiones basadas en objetivos pueden marcar la diferencia entre el éxito y la ineficiencia. Por ello, resulta fundamental que las organizaciones adopten sistemas de medición de desempeño adecuados y alineados con su visión estratégica, garantizando así una gestión más efectiva y orientada a la excelencia operativa.

1.3.4 Estandarización de procesos

Otro principio fundamental es la estandarización de procesos, que busca establecer procedimientos uniformes para asegurar consistencia y calidad en las operaciones. Este enfoque permite mantener estándares altos en la ejecución de tareas y mejora la comunicación entre los diferentes departamentos (Pérez et al., 2024).

Además, la estandarización es fundamental para la identificación y corrección de desviaciones en los procesos. Cuando las tareas están claramente definidas y organizadas, resulta sencillo detectar errores o pasos innecesarios que puedan ralentizar el flujo de trabajo, en empresas como el transporte, la estandarización puede incluir desde protocolos de mantenimiento preventivo hasta rutas optimizadas, garantizando que todas las operaciones se ejecuten de manera uniforme (Pérez et al., 2024).

Un aspecto importante es su capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Aunque su principal objetivo es uniformar procesos, también debe ser lo suficientemente flexible para incorporar mejoras continuas o ajustes necesarios en función de las demandas del mercado o la evolución tecnológica.

Se asume que la estandarización de procesos contribuye a la organización interna y promueve una cultura de mejora continua, afirmando que las empresas puedan adaptarse de manera ágil y efectiva a los cambios del entorno. En sectores altamente regulados, como el transporte urbano, su implementación es decisiva para optimizar la seguridad, el cumplimiento normativo y la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

1.3.5 Automatización

La automatización también juega un papel decisivo en la eficiencia operativa, debido a que la implementación de tecnologías avanzadas permite optimizar procesos, reducir errores y liberar recursos humanos para tareas de mayor valor añadido (Almeida et al., 2024).



Tecnologías como los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), la inteligencia artificial (IA) y la robótica están permitiendo a las organizaciones optimizar sus flujos de trabajo, reduciendo costos y mejorando la precisión en tareas repetitivas y críticas (Aguilar, 2023).

Los beneficios de la automatización se observan en la gestión de inventarios mediante sistemas automatizados, las empresas pueden monitorear en tiempo real los stocks, predecir necesidades futuras y evitar el exceso o la escasez de productos. Asimismo, en el sector transporte, la implementación de tecnologías como GPS y software de planificación de rutas permite optimizar tiempos de entrega, reducir el consumo de combustible y mejorar la experiencia del cliente (Almeida et al., 2024).

Otro punto a destacar es el impacto positivo que la automatización tiene en el desempeño del personal. Al liberar a los trabajadores de tareas manuales y repetitivas, estos pueden concentrarse en actividades de mayor valor estratégico, como la innovación, el análisis de datos o la resolución de problemas, mejora la eficiencia operativa y aumenta la satisfacción laboral y fomenta una cultura organizacional orientada hacia la excelencia (León, 2023).

La automatización se interpreta como una oportunidad para optimizar los procesos internos y es un factor determinante en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en el contexto actual. En sectores como el transporte urbano, su implementación resulta precisa para agilizar las operaciones, mejorar la calidad del servicio y garantizar una gestión más eficiente de los recursos. La adopción de tecnologías emergentes permitirá a las empresas adaptarse mejor a los desafíos del mercado y responder con mayor rapidez a las necesidades de sus clientes.

1.3.6 Gestión de tiempo y organización

La gestión del tiempo y organización es básica para mejorar la eficiencia operativa (Henriquez, 2024).

La capacidad de identificar redundancias en procesos, eliminar pasos innecesarios y optimizar las tareas permite que las organizaciones operen de manera ágil y productiva. Este enfoque ahorra tiempo, reduce costos y mejora los resultados generales (Uvillus, 2023).

Una buena gestión del tiempo implica el uso de herramientas y metodologías, como diagramas de Gantt, cronogramas detallados y técnicas de priorización, para garantizar que cada tarea se realice en el momento adecuado y por la persona correcta. Además, el análisis de los flujos de trabajo



ayuda a identificar cuellos de botella que puedan estar retrasando las operaciones y al eliminarlos, se logra una mayor fluidez en los procesos (Pinargote et al., 2020).

La organización interna es básica para asegurar que los recursos humanos y materiales, estén correctamente asignados, incluyendo desde la planificación de turnos de trabajo hasta la coordinación efectiva entre departamentos. Una gestión eficiente del tiempo y la organización garantiza un funcionamiento óptimo de los procesos operativos y contribuye al bienestar de los empleados al reducir el estrés laboral y fomentar un entorno de trabajo productivo (Ros, 2006).

Se considera que la gestión del tiempo y la organización influyen en la productividad empresarial y la calidad de vida de los empleados. Un ambiente de trabajo bien estructurado y con procesos perfeccionados genera mayor satisfacción laboral, reduce errores y promueve una cultura organizacional eficiente y orientada a la mejora continua. Implementar metodologías efectivas de gestión del tiempo es fundamental para que las empresas sean más competitivas y puedan adaptarse a las exigencias del mercado actual.

1.4 Manual de funciones concepto y aplicación

1.4.1 Definición e importancia de un manual de funciones

Un manual de funciones es un documento primordial en la gestión organizacional que detalla de manera sistemática las responsabilidades, tareas y competencias asociadas a cada puesto de trabajo dentro de una empresa. Este instrumento define las funciones específicas de cada cargo y establece las relaciones jerárquicas y de coordinación entre las distintas posiciones, facilitando una comprensión de la estructura organizativa (Santibañez, 2011).

La elaboración de un manual de funciones implica describir detalladamente las actividades que cada empleado debe realizar, los requisitos necesarios para desempeñar el cargo, como la formación académica y la experiencia, así como las competencias y habilidades requeridas. Además, el manual puede incluir información sobre las condiciones de trabajo, responsabilidades inherentes al puesto y las relaciones de autoridad y dependencia (Universidad del Pacífico, 2017). La implementación de un manual de funciones aporta múltiples beneficios a la organización, destacando la claridad en la asignación de responsabilidades, reduciendo la duplicidad de funciones y evita posibles conflictos entre áreas. Asimismo, facilita la evaluación del desempeño al proporcionar criterios objetivos basados en las tareas asignadas. También es una herramienta



valiosa para la planificación de recursos humanos porque permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal (Quimiz y Palacios, 2020).

Es importante señalar que el manual de funciones es un documento dinámico, sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas para adaptarse a los cambios organizacionales y del entorno. Su correcta elaboración y aplicación contribuye significativamente al logro de los objetivos institucionales, promoviendo una gestión eficiente y una mayor cohesión entre los miembros de la organización (Vivanco, 2017).

Implementar un manual de funciones en una organización ofrece múltiples beneficios: Calidad en las responsabilidades; mejora de la eficiencia operativa; facilita la evaluación del desempeño; apoyo en la capacitación y desarrollo; fortalece la estructura organizacional (Montoya y Boyero, 2016).

El manual de funciones es una herramienta fundamental para garantizar la claridad en las responsabilidades dentro de una institución. Este documento define con precisión las tareas de cada empleado, permitiendo evitar duplicidades y posibles confusiones en la ejecución laboral. Al asignar roles de manera específica, se promueve una organización ordenada y eficiente, reduciendo errores y mejorando la productividad (Universidad del Pacífico, 2017).

Además, el manual contribuye a la mejora de la eficiencia operativa al estandarizar procesos y procedimientos permitiendo optimizar las actividades internas, asegurando que las tareas se realicen en un orden lógico y dentro de un tiempo definido. Al facilitar un seguimiento adecuado y secuencial, se logra una mayor coordinación y control en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Vivanco, 2017).

Otro beneficio es que facilita la evaluación del desempeño al proporcionar una base objetiva para medir el rendimiento de los empleados. Al establecer indicadores claros para cada puesto, el manual de funciones permite realizar evaluaciones precisas y justas, fomentando el desarrollo profesional de los trabajadores con las metas organizacionales (Guartán et al., 2019).

El manual también brinda apoyo en la capacitación y desarrollo del personal. Funciona como una guía esencial para la inducción de nuevos empleados, asegurando que comprendan sus roles y responsabilidades desde el inicio. Además, fomenta la formación continua, promoviendo la actualización constante de habilidades y competencias entre los trabajadores (Jara et al., 2018).



Por último, el manual fortalece la estructura organizacional porque contribuye a una comprensión de la estructura administrativa y operativa avalando que cada miembro de la institución sepa cómo encaja en el conjunto, apoyando un funcionamiento eficiente y coherente de las áreas, y promoviendo una gestión alineada con los objetivos institucionales (López, 2013).

Se reconoce que la implementación de un manual de funciones en una organización es esencial para mejorar su estructura interna y operativa. Su aplicación fortalece la cohesión entre los miembros de la empresa y fomenta una gestión transparente y alineada con los objetivos estratégicos. Sin embargo, es importante considerar que este documento debe ser dinámico y flexible, sujeto a actualizaciones periódicas para adaptarse a los cambios en el entorno organizacional y garantizar su efectividad a lo largo del tiempo.

1.4.2 Proceso de elaboración de un manual de funciones

La elaboración de un manual de funciones es un proceso minucioso que busca definir las responsabilidades y tareas de cada puesto dentro de una organización. Este proceso comienza con una recolección de información, que incluye visitas a la empresa y entrevistas con los responsables de cada área para comprender la estructura organizativa, los objetivos y las características de las diferentes áreas y puestos de trabajo. Esta etapa es decisiva para obtener una visión detallada de cómo opera la organización y las funciones específicas de cada cargo (Gutierrez, 2021).

Una vez recopilada la información, se procede al análisis y documentación del estado actual de la organización, implicando evaluar la estructura existente, identificar posibles redundancias o áreas de mejora, y racionalizar las funciones para asegurar una distribución eficiente de las responsabilidades. Con base en este análisis, se elabora un anteproyecto del manual de funciones, que debe ser contrastado con el personal de la empresa para asegurar su relevancia. Este paso colaborativo garantiza que el manual refleje las necesidades y realidades de la organización (Arango, 2023).

Finalmente, tras incorporar las modificaciones y correcciones necesarias, se procede a la presentación y adopción del manual de funciones. Es importante que este documento sea dinámico, permitiendo actualizaciones periódicas para adaptarse a cambios en la estructura organizativa o en los procesos internos. Un manual de funciones bien elaborado sirve como guía para el personal y es una herramienta estratégica para la toma de decisiones, la planificación de recursos humanos y la mejora continua de la eficiencia operativa (Acaro, 2022).



La elaboración de un manual de funciones debe considerarse como un documento administrativo, y una herramienta para la eficiencia y la organización interna. Su correcta aplicación reduce la ambigüedad en la asignación de roles, optimiza los flujos de trabajo y fortalece la cultura organizacional, asegurando que cada empleado conozca su rol dentro de la empresa y contribuya de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos corporativos.

1.4.3 Etapas para el diseño e implementación de un manual de funciones

El manual de funciones es un instrumento importante en la gestión organizacional porque permite definir con precisión los roles, responsabilidades y competencias de cada puesto de trabajo dentro de una organización. Su correcta elaboración e implementación contribuye a la eficiencia operativa, optimiza los procesos internos y mejora la toma de decisiones (Gañay, 2023).

El diseño de un manual de funciones requiere un enfoque estructurado que garantice su utilidad y aplicabilidad en la organización. Para ello, es fundamental seguir una serie de etapas bien definidas, que incluyen la recopilación de información, el análisis de la estructura organizativa, la elaboración del documento, su validación y la posterior implementación (Cárdenas, 2015).

Este proceso permite establecer lineamientos para cada cargo y facilita la integración del personal, la evaluación del desempeño y la mejora continua de la gestión empresarial. A continuación, se detallan las etapas necesarias para el diseño e implementación efectiva de un manual de funciones (Pazmiño, 2020).

En cuanto al proceso de elaboración de un manual de funciones Quimiz y Palacios (2020) establecen 9 momentos:

- **Planeación:** Establecer los objetivos y el alcance del manual, determinando las áreas o departamentos que serán cubiertos y los resultados esperados.
- **Sensibilización:** Informar y concienciar al personal sobre la importancia del manual, fomentando su participación activa en el proceso de elaboración.
- **Recopilación de información:** Obtener datos relevantes sobre la estructura organizacional, descripciones de puestos actuales y procedimientos existentes.
- **Análisis de puestos de trabajo:** Examinar detalladamente cada puesto para identificar funciones, responsabilidades, competencias requeridas y relaciones jerárquicas.
- **Redacción del manual:** Elaborar el documento que incluya la misión, visión, objetivos, organigrama, descripciones de puestos y procedimientos asociados.

- Validación de la información: Revisar el contenido con los responsables de cada área para asegurar la precisión y relevancia de la información.
- Revisión y aprobación: Someter el manual a una revisión final por parte de la alta dirección para su aprobación formal.
- Implementación: Distribuir el manual entre el personal y ofrecer capacitación para garantizar su correcta aplicación.
- Monitoreo y actualización: Establecer mecanismos para revisar y actualizar periódicamente el manual, asegurando su vigencia y adaptación a posibles cambios organizacionales

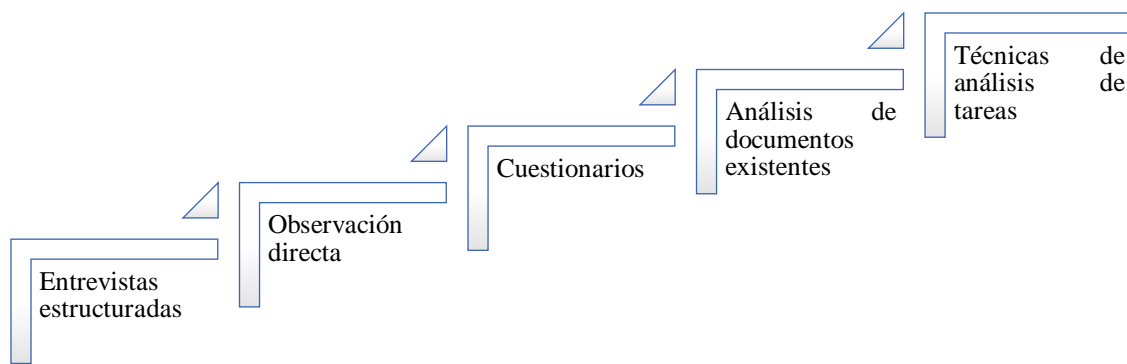
Se reconoce que el diseño e implementación de un manual de funciones es un proceso estratégico y fundamental para mejorar la gestión organizacional. Su correcta aplicación optimiza la distribución del trabajo, reduce la duplicidad de funciones y mejora la eficiencia operativa. Además, contribuye a la transparencia de una organización, asegurando que cada empleado conozca con claridad sus responsabilidades dentro de la empresa.

1.4.4 Herramientas y técnicas utilizadas en el proceso de elaboración del manual de funciones

La elaboración de un manual de funciones requiere un enfoque estructurado que garantice su precisión, aplicabilidad y alineación con los objetivos organizacionales. Para lograrlo, es fundamental utilizar herramientas y técnicas que permitan recopilar información, analizar la estructura organizativa y definir los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Figura 3

Métodos para la recopilación de información sobre puestos de trabajo





Nota. La Figura 3 muestra las técnicas que permiten obtener información precisa para la elaboración de manuales organizacionales. Fuente: adaptado de (Irurita y Villanueva, 2012).

La aplicación sistemática de estas etapas, junto con el uso adecuado de las herramientas y técnicas mencionadas, permite desarrollar un manual de funciones que mejora la eficiencia operativa, clarifica las responsabilidades y facilita la gestión del talento humano en la organización (Irurita y Villanueva, 2012).

La utilización de herramientas y técnicas adecuadas en la elaboración del manual de funciones garantiza con precisión y claridad la distribución de tareas y facilita la gestión del talento humano, además, mejora la coordinación entre áreas y optimiza la eficiencia operativa dentro de la organización. Un manual bien diseñado es un recurso estratégico que contribuye a la estandarización de procesos y al crecimiento sostenible de la empresa.

1.5 Impacto del manual de funciones en el sector del transporte

1.5.1 Importancia del manual de funciones en el sector transporte

El sector del transporte es una de las áreas principales para el desarrollo económico y social que facilita la movilidad de personas y bienes, garantizando el funcionamiento eficiente de diversas actividades productivas. Debido a su complejidad operativa y a la necesidad de una coordinación precisa entre múltiples actores, contar con un manual de funciones se vuelve una herramienta indispensable para asegurar la eficiencia, seguridad y cumplimiento normativo dentro de las organizaciones de transporte (Islas y Lelis, 2007).

1.5.2 Impacto de los manuales en la calidad del servicio de transporte público

El transporte público es un servicio básico que influye directamente en la movilidad de la población y en la calidad de vida de los ciudadanos. Para garantizar su eficiencia, seguridad y accesibilidad, es fundamental contar con una estructura organizativa bien definida que permita coordinar adecuadamente a los operadores, conductores, personal administrativo y usuarios. En este contexto, los manuales de funciones y procedimientos juegan un papel importante en la estandarización de procesos y en la mejora continua del servicio (Bolaños, 2022).

Un manual estructurado permite definir con precisión las responsabilidades de cada trabajador dentro del sistema de transporte, asegurando una gestión eficiente y reduciendo errores operativos.



Además, facilita la capacitación del personal, la evaluación del desempeño y el cumplimiento de normativas de seguridad y calidad. Su implementación contribuye a mejorar la puntualidad, la atención al usuario y la reducción de incidentes, generando una experiencia confiable para los usuarios (Irrurita y Villanueva, 2012). El impacto de los manuales en el servicio de transporte público es significativo, porque permiten optimizar los recursos disponibles y fortalecer la cultura organizacional dentro de las empresas del sector (Rincón y Aldana, 2021).

La implementación de un manual de funciones en una cooperativa de transporte urbano es esencial para mejorar la calidad del servicio y garantizar su sostenibilidad. Un sistema de transporte optimiza los procesos internos y operativos e incrementa la satisfacción de los usuarios, al brindar un servicio más organizado, seguro y eficiente. En un sector tan dinámico como el transporte público, contar con herramientas administrativas y operativas estructuradas es necesario para afrontar los desafíos de la movilidad urbana y garantizar un servicio de alta calidad.

1.5.3 Influencia del manual de funciones en la calidad del servicio

Los manuales de funciones y procedimientos en el transporte público permiten la estandarización de procesos dentro de la organización. Al contar con protocolos para la operación y mantenimiento de las unidades, se minimizan fallas mecánicas, retrasos y problemas en la prestación del servicio, garantizando, que cada integrante del sistema de transporte, desde conductores hasta personal administrativo, conozca sus funciones y responsabilidades, permitiendo una operación eficiente y coordinada (Báez, 2012).

Además, la implementación de manuales facilita la uniformidad en la atención al usuario. Al definir procedimientos específicos para la venta de pasajes, el trato a los pasajeros y la gestión de reclamos, se logra un servicio organizado y alineado con las expectativas de los ciudadanos, es fundamental en un sector donde la percepción del usuario juega un papel crucial en la demanda del servicio y la reputación de la empresa o entidad operadora (Carrión, 2003).

Por otro lado, un manual estructurado establece protocolos de seguridad y emergencias, permitiendo una respuesta rápida y efectiva ante incidentes. La correcta aplicación de estos procedimientos reduce riesgos de accidentes, protege la integridad de los pasajeros y contribuye a un entorno de transporte confiable. Por esta razón, los manuales son esenciales para mejorar la calidad del servicio y garantizar su continuidad en situaciones adversas (CEPAL, 2013).



La implementación de manuales de funciones y procedimientos en el transporte urbano permite una gestión operativa más eficiente, e influye directamente en la satisfacción del usuario y en la seguridad del sistema. La uniformidad en la prestación del servicio, la reducción de fallos mecánicos y la mejora en los tiempos de respuesta ante emergencias hacen que estos manuales sean herramientas indispensables para garantizar un servicio de calidad, confiable y sostenible.

1.5.4 Impacto del manual de funciones en la satisfacción de los usuarios

El factor principal que influye en la percepción de los usuarios sobre el transporte público es la calidad del servicio ofrecido. La existencia de manuales definidos permite estandarizar la atención al pasajero, asegurando que el personal conozca y aplique normas de cortesía, seguridad y asistencia, generando una experiencia de viaje placentera, fomentando la confianza y el uso recurrente del servicio por parte de la ciudadanía (Morocho y Rodríguez, 2019).

Contar con procedimientos claros en la gestión de quejas y sugerencias permite mejorar la comunicación con los usuarios y dar respuestas oportunas a sus inquietudes. Un sistema de transporte que escuche a sus pasajeros y aplique mejoras en función de sus necesidades refuerza su imagen y legitimidad. Los manuales facilitan la implementación de mecanismos de retroalimentación, como encuestas de satisfacción y buzones de sugerencias, que ayudan a optimizar el servicio en función de las expectativas del público (Ministerio de Trabajo, 2021).

Otro aspecto es la seguridad y comodidad del usuario los manuales de funciones bien diseñados garantizan que los conductores y operadores cumplan con estándares de manejo seguro, respeten las normativas de tránsito y eviten situaciones de riesgo dentro de las unidades de transporte, mejorando la confianza de los pasajeros y contribuyendo a reducir accidentes y garantizar una movilidad eficiente en la ciudad (Guamán y Zúñiga, 2023).

Se considera que la satisfacción del usuario debe ser un eje central en la gestión del transporte público y la implementación de manuales de funciones representa una herramienta primordial para alcanzarlo. Estos documentos mejoran la organización interna y fortalecen la relación entre la empresa de transporte y sus pasajeros, garantizando un servicio eficiente, seguro y alineado con las necesidades de la población.

1.5.5 Impacto del manual de funciones en la mejora de la eficiencia operativa

La eficiencia operativa en el transporte público depende de la correcta gestión de los recursos y el cumplimiento de los procedimientos establecidos. Los manuales de funciones permiten optimizar



la asignación de horarios, rutas y turnos de los trabajadores, asegurando una mejor distribución del personal y reduciendo tiempos muertos o esperas innecesarias traduciéndose en un mejor aprovechamiento de la flota y una mayor cobertura del servicio (Jimbo, 2015).

Asimismo, la existencia de manuales contribuye a una gestión eficiente del mantenimiento de los vehículos, porque establecen protocolos para la revisión periódica de las unidades, la reparación oportuna de fallas y la aplicación de medidas preventivas, mejora la vida útil de la flota de transporte, reduce costos operativos al evitar reparaciones costosas y tiempos de inactividad que afectan la continuidad del servicio (Borja, 2024).

Finalmente, los manuales de funciones facilitan la capacitación y formación continua del personal, mejorando el desempeño de los trabajadores y su nivel de compromiso con la organización. Un equipo bien preparado y consciente de sus responsabilidades garantiza una operación fluida y eficiente. La actualización periódica de estos manuales permite adaptarse a cambios en la normativa, avances tecnológicos y nuevas exigencias del sector, asegurando que el sistema de transporte se mantenga competitivo y funcional (Quimiz y Palacios, 2020).

La implementación de manuales de funciones en cooperativas de transporte urbano optimiza procesos internos y operativos y fortalece la calidad del servicio y la sostenibilidad de la empresa. La correcta gestión de recursos humanos, flotas y mantenimiento garantizando un transporte público más eficiente, confiable y adaptado a las necesidades de la ciudadanía.

1.5.6 Importancia de los manuales de funciones en la calidad del servicio de transporte público

Un manual de funciones estructurado define las tareas específicas de cada puesto, evitando duplicidades y confusiones, para asegurar que cada empleado conozca sus obligaciones contribuyendo a una operación eficiente y coordinada del servicio de transporte (Gagñay, 2023).

Al documentar los procesos y protocolos a seguir, se garantiza una uniformidad en la prestación del servicio. Esta estandarización permite que los usuarios experimenten niveles consistentes de calidad, independientemente del personal en turno (Irurita y Villanueva, 2012).

Los manuales de funciones sirven como base para programas de formación, facilitando la inducción de nuevos empleados y la actualización de conocimientos del personal existente. Un personal bien capacitado está mejor preparado para atender las necesidades de los usuarios y manejar situaciones imprevistas de manera efectiva (Quimiz y Palacios, 2020).



La claridad en las funciones y procedimientos internos se refleja en un servicio organizado y puntual. Cuando los empleados comprenden y ejecutan correctamente sus roles, se reducen los errores y retrasos, mejorando la percepción y satisfacción de los usuarios del transporte público (Irurita y Villanueva, 2012).

Contar con un manual detallado permite a la administración monitorear el desempeño de cada área y empleado, identificando oportunidades de mejora. Este enfoque proactivo facilita la implementación de acciones correctivas y el ajuste de procedimientos para adaptarse a las cambiantes demandas del servicio (Campo, 2024).

La implementación de manuales de funciones en cooperativas de transporte urbano optimiza la estructura organizativa y operativa e impacta positivamente en la experiencia del usuario. Un sistema de transporte gestionado, con procesos estandarizados y personal capacitado, mejora la calidad del servicio, refuerza la seguridad y confianza de los pasajeros y contribuye a la sostenibilidad y competitividad del sistema de movilidad urbana.

1.6 Relación del manual de funciones con otras estrategias de gestión

1.6.1 Relación entre los manuales de funciones y la mejora continua

Los manuales de funciones son instrumentos para la implementación de los principios de mejora continua, porque proporcionan un marco estructurado y claro sobre las tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización. Al detallar los procedimientos y establecer estándares de desempeño, los manuales permiten identificar fácilmente áreas de mejora dentro de los procesos operativos, donde pequeños ajustes constantes en las actividades conducen a una optimización general del sistema (Vivanco, 2017).

Además, los manuales fomentan la uniformidad en las operaciones, asegurando que todos los empleados trabajen bajo los mismos lineamientos y procedimientos, para reducir errores y variaciones en los resultados y facilitar la capacitación del personal para adaptarse a los cambios y mejoras implementados. Al ser dinámicos y revisados periódicamente, los manuales de funciones se convierten en herramientas que evolucionan junto con las necesidades organizativas, apoyando el proceso de mejora continua (Quimiz y Palacios, 2020).

Se considera que la relación entre los manuales de funciones y la mejora continua es directa y esencial, porque estos documentos estructuran y organizan las funciones del personal, y también permiten ajustes progresivos para optimizar la calidad del servicio y la eficiencia operativa. En el



sector del transporte urbano, donde la adaptabilidad y la eficiencia son fundamentales, la actualización constante de estos manuales asegura la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

1.6.2 Relación entre los manuales de funciones y el uso de indicadores de desempeño

Los manuales de funciones también desempeñan un papel crítico en el uso y gestión de indicadores de desempeño (KPIs). Al definir de manera específica las responsabilidades y tareas de cada puesto, proporcionan una base objetiva para evaluar el rendimiento de los empleados y de los procesos. Los manuales pueden incluir detalles sobre las expectativas de productividad, calidad y tiempo asociados a cada función, permitiendo alinear los KPIs directamente con las metas organizativas (Vivanco, 2017).

Asimismo, los manuales ayudan a establecer una relación directa entre las actividades individuales y los objetivos estratégicos de la empresa, permitiendo medir el impacto de cada función en el desempeño general. Por ejemplo, un KPI como "reducción del tiempo promedio de respuesta" puede estar vinculado a funciones claramente detalladas en el manual, facilitando la medición y ajuste de actividades que influyen en este indicador (Jara et al., 2018).

Se considera que la integración de los manuales de funciones con los indicadores de desempeño es fundamental para lograr una gestión organizativa eficiente y basada en resultados. La combinación de ambos elementos permite optimizar la asignación de tareas y la toma de decisiones estratégicas, garantizando que la organización mantenga un enfoque en la mejora continua y el cumplimiento de sus objetivos operativos y administrativos.

1.7 Fundamentación legal

La fundamentación legal establece el marco normativo que regula y orienta las actividades de las cooperativas de transporte urbano en Ecuador. Este marco asegura que las organizaciones operan de manera transparente, eficiente y en cumplimiento con las disposiciones legales vigentes. En el contexto de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, la normativa ecuatoriana proporciona directrices claras que respaldan la organización interna, la asignación de roles y responsabilidades, y la gestión eficiente de recursos humanos (Gobierno del Ecuador, 2020)

Entre las leyes aplicables, acentúan la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), que regula la estructura y funcionamiento de las cooperativas; el Reglamento General a la LOEPS,



que complementa y especifica las disposiciones de la ley; y el Código de Trabajo, que establece los derechos y deberes de trabajadores y trabajadoras.

Esta sección tiene como propósito analizar los principales artículos de estas leyes y reglamentos, destacando su relación con el diseño e implementación de un manual de funciones que promueva la sostenibilidad organizativa y el cumplimiento legal en la cooperativa.

1.7.1 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS).

De acuerdo con la LOEPS el Artículo 8 establece que las cooperativas, como parte de la economía popular y solidaria, deben contar con una estructura organizativa clara y transparente. Aunque no se menciona directamente un manual de funciones, implica la necesidad de documentos internos que definan roles y responsabilidades (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

El artículo 8 es fundamental para fomentar la transparencia y claridad dentro de las cooperativas. Sin embargo, su redacción podría ser específica al incluir una referencia explícita a instrumentos como los manuales de funciones, que son esenciales para operacionalizar una estructura organizativa efectiva. Este vacío interpretativo puede llevar a la discrecionalidad en la implementación de procesos administrativos. Por ello, sería recomendable una reforma que precise la necesidad de documentos internos formales que definan roles y responsabilidades.

El artículo 23 dispone que las organizaciones deben contar con mecanismos de organización interna que permitan el cumplimiento eficiente de sus objetivos (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

El artículo 23 enfatiza la eficiencia organizativa, pero carece de directrices concretas sobre los mecanismos que deben implementarse para cumplir con este principio. Aunque no menciona directamente el manual de funciones, su necesidad es evidente para garantizar que cada miembro de la cooperativa conozca su rol y responsabilidades. Un aspecto crítico es que este artículo deja abierta la interpretación sobre qué mecanismos son válidos, lo cual podría derivar en una ejecución ineficiente o incompleta de las recomendaciones legales. Una posible mejora sería incluir ejemplos concretos, como manuales de procedimientos y funciones, que sirvan de guía para las organizaciones.

El artículo 27 determina la obligatoriedad de contar con procedimientos para garantizar una administración transparente y eficiente, reforzando la necesidad de documentos como manuales de funciones (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).



El artículo 27 subraya la importancia de la transparencia y eficiencia administrativa, pero su aplicación depende de la existencia de herramientas específicas, como los manuales de funciones. Este artículo podría beneficiarse de un mayor detalle sobre los tipos de procedimientos requeridos para garantizar el cumplimiento de estos principios. La ausencia de directrices claras puede provocar interpretaciones variadas, comprometiendo la transparencia y eficiencia en ciertas cooperativas. Por lo tanto, se recomienda incorporar lineamientos específicos que incluyan los manuales de funciones como parte integral de la administración cooperativa.

1.7.2 Código de Trabajo.

Artículo 42: Enumera las obligaciones de los trabajos, incluyendo la necesidad de comunicar las responsabilidades laborales a sus empleados. Un manual de funciones facilita el cumplimiento de este artículo al especificar los roles y tareas (Congreso Nacional del Ecuador, 2017).

El artículo 42 subraya la importancia de la comunicación efectiva entre empleadores y trabajadores. Sin embargo, no detalla los mecanismos o herramientas específicas para garantizar esta claridad, dejando espacio para interpretaciones diversas. Un manual de funciones actúa como un recurso invaluable para cumplir con este artículo, porque formaliza la asignación de roles y responsabilidades.

Artículo 47: Definir los deberes de los trabajadores, destacando que deben cumplir con las funciones establecidas por su empleador, reforzando la importancia de un documento que detalla dichas funciones (Congreso Nacional del Ecuador, 2017).

El artículo 47 refuerza la necesidad de una definición clara de las funciones laborales, pero no menciona cómo debe llevarse a cabo esta definición. Un manual de funciones aporta claridad tanto a los trabajadores como a los empleadores, alineando las expectativas laborales con las obligaciones legales.

Artículo 185: Regula la organización del trabajo en cooperativas, estableciendo que deben contar con normas internas claras para la distribución de responsabilidades (Congreso Nacional del Ecuador, 2017).

El artículo 185 garantiza la estructura organizativa en cooperativas. Sin embargo, la falta de especificidad en la redacción puede limitar su efectividad. Aunque menciona la necesidad de normas internas, no detalla qué instrumentos deben implementarse para garantizar el cumplimiento de esta disposición.



1.7.3 Reglamento General a la LOEPS.

Artículo 1: Explica que el reglamento complementa la LOEPS y regula su aplicación práctica, estableciendo la necesidad de procedimientos internos organizativos (Gobierno del Ecuador, 2020).

El artículo 1 provee una base general para la implementación de procedimientos organizativos en cooperativas. Sin embargo, no se detalla qué instrumentos específicos deben adoptarse para cumplir con este principio. Un manual de funciones resulta esencial para estructurar y operacionalizar las actividades internas, asegurando una gestión coherente y alineada con la normativa.

Artículo 54: Estipula que las cooperativas deben contar con instrumentos normativos internos, incluyendo manuales operativos, para regular su funcionamiento y asegurar la eficiencia en la gestión (Gobierno del Ecuador, 2020).

El artículo 54 es explícito al mencionar la necesidad de instrumentos normativos internos, incluyendo manuales operativos. No obstante, la redacción podría ampliarse para destacar la importancia de los manuales de funciones como un componente fundamental de estos instrumentos normativos. La falta de claridad o la omisión de este tipo de documentos puede derivar en una organización deficiente y problemas en la rendición de cuentas.

Artículo 56: Establece que los socios de las cooperativas tienen derechos y responsabilidades específicas, que deben ser definidas claramente en los documentos organizativos internos (Gobierno del Ecuador, 2020).

El artículo 56 resalta la importancia de establecer derechos y responsabilidades específicas, pero deja en manos de las cooperativas la definición de los documentos organizativos internos necesarios. Un manual de funciones define las responsabilidades de los socios y contribuye a la resolución de conflictos y a una mejor toma de decisiones. La inclusión explícita de los manuales de funciones dentro de las obligaciones normativas de las cooperativas garantizaría una gestión equitativa y eficiente.

1.7.4 Obligaciones legales relacionadas con la gestión y organización interna

Para las cooperativas de transporte urbano en Ecuador, es fundamental cumplir con diversas obligaciones legales relacionadas con su gestión y organización interna. Estas obligaciones están



delineadas en varias normativas que establecen directrices para asegurar una administración eficiente y transparente.

1. Ley de Cooperativas: La Ley de Cooperativas establece que los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en dicha ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo, implicando que las cooperativas deben desarrollar y adherirse a estatutos y reglamentos internos que definen claramente su estructura organizativa y las funciones de sus miembros (Congreso Nacional del Ecuador, 2001).

2. Reglamento general a la Ley de Cooperativas: Este reglamento complementa la ley y proporciona detalles adicionales sobre la organización y funcionamiento de las cooperativas. Establece que, al obtener personería jurídica, las cooperativas pueden adquirir, administrar y enajenar cualquier clase de bienes y realizar todo acto o contrato tendiente al cumplimiento de sus multas y la defensa de sus intereses, de acuerdo a las normas establecidas en la ley, el reglamento y los estatutos, subrayando la importancia de contar con una estructura organizativa bien definida y procedimientos internos claros (Presidencia de la República del Ecuador, 1966).

3. Manuales y reglamentos internos: Aunque la normativa ecuatoriana no exige explícitamente la elaboración de un manual de funciones, es una práctica recomendada para garantizar una gestión eficiente.



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO

2.1 Enfoque de la investigación

En la investigación se utilizó un enfoque mixto, porque se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo, que se centró en la recolección de datos por medio de encuestas y entrevistas diseñadas para el personal administrativo y los socios de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, esto permitió analizar las opiniones y percepciones de los participantes.

2.2 Alcance de la investigación

La investigación tuvo un alcance exploratorio, descriptivo y aplicado para diagnosticar la situación actual de la cooperativa en cuanto a los roles de funciones y la problemática organizativa para desarrollar una solución adaptada a sus necesidades. El alcance exploratorio permitió profundizar la información sobre la gestión interna de la cooperativa. El alcance descriptivo detalló la estructura organizativa y las funciones desempeñadas por socios y el personal administrativo. El alcance aplicado se reflejó en la propuesta final de la investigación.

2.2.1 Investigación Documental

Para la investigación se ejecutó una revisión exhaustiva de literatura científica, normativa y documentos institucionales relacionados con la gestión organizacional, estructura funcional y elaboración de manuales de funciones en cooperativas de transporte urbano. La indagación se realizó en fuentes académicas confiables y válidas, con el propósito de fundamentar teórica y metodológicamente la presente investigación.

2.2.2 Investigación No Experimental

El diseño metodológico de esta investigación es no experimental, dado que no se manipularon deliberadamente las variables de estudio, sino que se analizaron en su contexto natural.

2.3 Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.

El método inductivo permitió identificar los problemas organizativos de la cooperativa, partiendo de la observación y el análisis de la estructura interna, generalizando la problemática y proponiendo soluciones. El método deductivo permitió aplicar conocimientos teóricos y experiencias previas en el ámbito del transporte, con el fin de validar propuestas. El método analítico se aplicó para revisión de la literatura y estudios relacionados con el diseño de manuales de funciones, permitiendo identificar prácticas para la estructuración de roles y responsabilidades



dentro de la cooperativa. El método sintético integró y sistematizó la información analizada, permitiendo unificar criterios y establecer un modelo de manual de funciones. También se emplearon métodos empíricos como la encuesta y entrevista.

2.4 Técnicas e instrumentos de investigación

La investigación adoptó un enfoque mixto con un diseño descriptivo, de campo, bibliográfico documental y aplicado, que requería de técnicas e instrumentos que a continuación se describen.

2.4.1 Técnicas de investigación

Los instrumentos permitieron identificar las percepciones de los socios sobre la organización interna las funciones y responsabilidades y la necesidad de implementar un manual de funciones.

2.4.1.1 Técnica de encuesta. Es una técnica ampliamente utilizada porque permite que el investigador obtenga datos e información relevante, facilitando la identificación de opiniones y perspectivas de los encuestados. En el estudio, se aplicó una encuesta de 14 preguntas cerradas con escala de Likert a 57 socios de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá (ver Anexo 1).

2.4.1.2 Técnica de entrevista. La entrevista constituye un diálogo estructurado con un objetivo definido, en el cual se emplea un formato de preguntas y respuestas para recopilar información relevante sobre un aspecto específico de interés para la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá (Ver Anexo 2).

2.4.2 Instrumentos de investigación

2.4.2.1. Conceptualización de variables. En el Anexo 3, se detalla la operacionalización de las variables de estudio, la definición, dimensiones, indicadores, instrumentos utilizados y la escala, mismas que se mencionan a continuación:

Variable independiente: manual de funciones

Variable dependiente: eficiencia en gestión organizativa

2.4.2.2. Cuestionario. Para la recopilación de información, se empleó el cuestionario, que es una herramienta utilizada para obtener datos primarios y cuantitativos, generalmente a través de la aplicación de encuestas.

2.4.2.3. Validación del Cuestionario. Para garantizar la validez y confiabilidad del cuestionario aplicado a los socios de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, se utilizó el Coeficiente de Concordancia de Kendall (W). En el contexto de la investigación, se aplicó para verificar la consistencia en la percepción de los socios sobre la estructura organizativa, el



cumplimiento de las normativas internas y la eficiencia en la gestión organizativa de la cooperativa. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 1

Resultados de la prueba Kendall's W:

Estadísticas de prueba	Primera Ronda	Segunda Ronda
N (Número de jueces)	57	57
Chi-cuadrado	537,22	91.000
Grados de libertad (gl)	13	13
Significado asintótica (Sig.)	< 0,001	< 0,001

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Con base en el análisis realizado, el valor de Kendall's W obtenido es 0.725, lo que indica un alto nivel de concordancia entre los encuestados, validando así la coherencia de las respuestas y la confiabilidad del cuestionario.

2.4.2.4. Confiabilidad del Cuestionario. En 1951, Lee J. Cronbach desarrolló el coeficiente Alfa de Cronbach, este coeficiente mide la consistencia interna, es decir, la evaluación entre los ítems de un instrumento para determinar confiabilidad. Por esta razón, para evaluar la confiabilidad de la encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach mediante el software estadístico SPSS.

Tabla 2

Resultados obtenidos de Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.823	14

Nota. La tabla 2 presenta los resultados del coeficiente Alfa de Cronbach aplicado al cuestionario

De acuerdo con el resultado que muestra la Tabla 2 el coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es 0.823, esto indica un nivel de confiabilidad alto en la escala utilizada. Según los criterios establecidos en la literatura estadística, un valor superior a 0,8 se considera un indicador de buena confiabilidad, esto quiere decir que los ítems del cuestionario presentan una adecuada evaluación.

2.4.2.5. Guía de entrevista. En el presente estudio, se aplicó una entrevista al gerente, asistente del gerente, secretaria y contadora de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, la cual incluyó diez preguntas enfocadas en los aspectos para el diseño del manual de funciones.



2.5 Delimitación de la población y la muestra

2.5.1 Población

La población objeto de estudio en la investigación estuvo conformada por los miembros que integran la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá. La población se divide en dos grupos principales personal administrativo conformado por 4 personas que desempeñan funciones de gestión, planificación y administración dentro de la cooperativa y 57 socios, quienes son los propietarios de las unidades de transporte y responsables de la operatividad del servicio.

2.5.2 Selección de la muestra y justificación del muestreo

Para la investigación, se optó por una selección censal, es decir, se eligió toda la población como muestra, debido a que, el tamaño es reducido y permitió encuestar a todos sus miembros. La inclusión del 100% de la población aseguró que los resultados reflejen la realidad de la cooperativa, al tratarse de una investigación aplicada con un propósito de mejora organizativa, fue fundamental considerar todas las opiniones y percepciones, dado que se estudia toda la población, no se aplicaron técnicas de muestreo probabilístico ni fórmulas estadísticas.

2.6 Declaración y justificación del diseño de investigación

La presente investigación sigue un diseño metodológico que permite analizar la gestión organizativa de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá y fundamentar la elaboración de un Manual de Funciones, asegurando que se optimice la eficiencia en la administración y operación de la cooperativa.

2.6.1 Justificación del diseño de la investigación

El diseño de la investigación se justifica porque se aplicó un proceso estructurado en la recopilación y análisis de la información, iniciando con la investigación del problema en la gestión organizativa de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá. Posteriormente, se desarrolló el diseño metodológico, representado en la Figura 4, y finalmente, con base en los resultados obtenidos, se formuló la propuesta del Manual de Funciones para mejorar la gestión interna de la cooperativa.

Para la estructura del Manual de Funciones, se consideró los siguientes elementos:

Etapas 1: Análisis Organizativo y Normativo

- Evaluación de la estructura organizativa (jerarquía, roles y responsabilidades).
- Diagnóstico de la gestión interna (procesos administrativos y operativos).

- Revisión de normativas internas y estatutos.

Etapa 2: Análisis del Entorno

- Encuestas y entrevistas para evaluar la percepción de los socios.
- Identificación de desafíos organizativos.

Etapa 3: Estructura del Manual de Funciones

- Definición clara de funciones y responsabilidades.
- Implementación del manual y capacitación de los socios.
- Estrategias de monitoreo y actualización.

Figura 4

Esquematización de la Propuesta del manual de funciones



Nota. La figura 4 resume el plan estratégico para el diseño del manual de funciones

2.7 Presentación de los resultados del estudio diagnóstico

En esta sección, se detallan las principales evidencias de la situación actual de la cooperativa proporcionando una base objetiva para el diseño del manual de funciones. La información se presenta de manera estructurada, utilizando gráficos y descripciones que facilitan su comprensión e interpretación.

2.7.1 *Análisis de los resultados de la encuesta*

La encuesta se aplicó a los 57 socios de la Cooperativa de transporte Urbano Puruhá, obteniéndolos siguientes resultados:

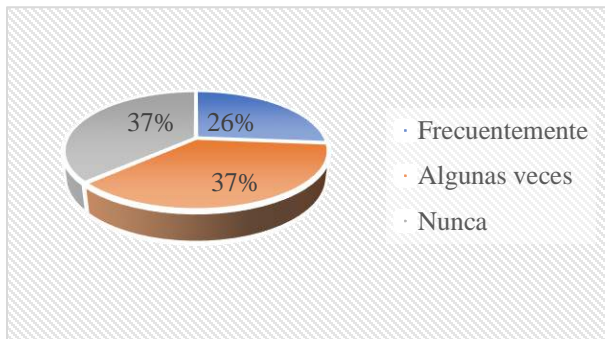
¿Considera que las funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa están claramente definidas?

El resultado de la primera interrogante aplicada a los socios revela que el 59.6% de los encuestados considera que las funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa están definidas de forma clara mientras que el 40.4% opina que no, es decir un porcentaje considerable desconocen que las funciones y responsabilidades estén claramente definidas, esto indica la necesidad de fortalecer la estructura organizativa y mejorar la comunicación interna.

¿Ha experimentado problemas relacionados con la duplicidad de funciones dentro de la cooperativa?

Gráfico 1

Problemas relacionados con duplicidad de funciones



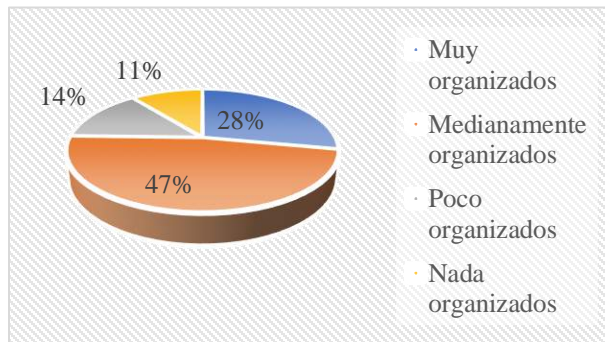
Los resultados revelan que el 26.3% de los encuestados ha experimentado problemas de duplicidad de funciones con frecuencia, el 36.8% ha enfrentado la misma situación algunas veces, mientras que el 36.8% indica que no han tenido inconvenientes reflejando que la mitad de los socios han experimentado algún tipo de

dificultad. Al existir problemas de duplicidad de funciones sugiere que existen deficiencias en la asignación y delimitación de responsabilidades generando una ineficiencia operativa, conflictos internos y disminución en la productividad.

¿Qué tan bien organizados considera que están los procesos internos de la cooperativa?

Gráfico 2

Organización de procesos internos



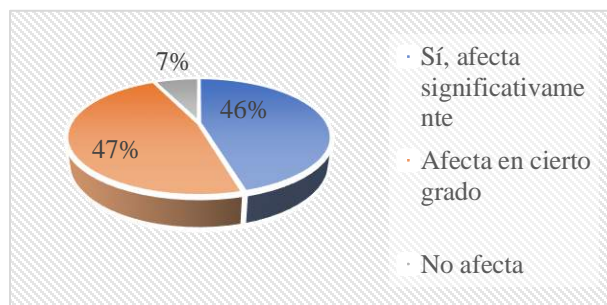
Los resultados muestran que el 28.1% considera que los procesos internos están muy organizados, 47.4% los percibe como medianamente organizados, el 14% opina que son procesos poco organizados y un 10.5% los califica como nada organizados. Una parte significativa de los socios considera que los procesos internos son

poco o nada organizados, esto sugiere la necesidad de optimizar una estructura operativa de la cooperativa.

¿Cree que la falta de claridad en las funciones afecta la operación diaria de la cooperativa?

Gráfico 3

La falta de claridad afecta a la operación de la cooperativa



En los resultados se muestra que el 45.6% considera que la falta de claridad en las funciones afecta la operación diaria de la cooperativa mientras que, el 47.4% opina que solo se afectan cierto grado y un 7% cree que este problema no impacta en la cooperatividad.

La mayoría de los encuestados reconoce que la falta de claridad en funciones afecta la operatividad de la cooperativa y evidencia la necesidad urgente de establecer lineamientos en la gestión interna.

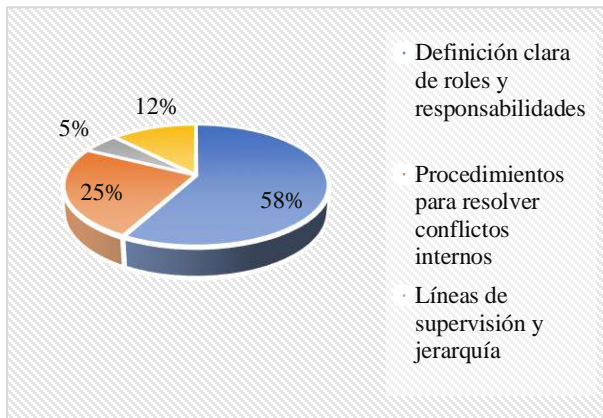
¿Considera necesario contar con un manual de funciones en la cooperativa?

El 100% de los socios considera necesario contar con un manual de funciones dentro de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, evidenciando que los socios perciben la falta de un manual de funciones como una deficiencia en la organización de la cooperativa. La unanimidad en las respuestas refuerza la idea que la ausencia de lineamientos claros sobre roles y responsabilidades está afectando la eficiencia operativa y administrativa.

¿Qué aspectos cree que deberían incluirse en el manual de funciones?

Gráfico 4

Aspectos que deberían incluirse en un manual de funciones



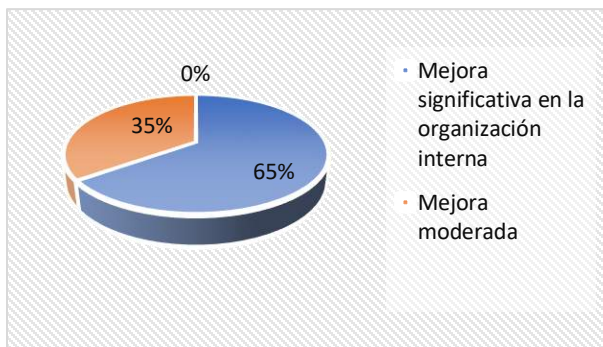
El 58% de los encuestados consideran que el manual de funciones debe incluir una definición de roles y responsabilidades, el 24.6% considera relevante los procedimientos para resolver conflictos internos, el 12.3% considera importantes los mecanismos para evaluar el desempeño Y solo el 5.3% consideran importante las líneas de supervisión y jerarquía.

Al enfatizar en la necesidad de definir roles y responsabilidades se confirma que la falta de claridad organizativa es una preocupación dentro de la cooperativa.

¿Qué impacto considera que tenga un manual de funciones en la operatividad de la cooperativa?

Gráfico 5

Impacto del manual de funciones



Los resultados revelan que el 64.9% de los encuestados considera que la implementación de un manual de funciones tendrá una mejora significativa, mientras, que el 35.1% opina que se generará una mejora moderada. Los resultados reflejan una percepción positiva sobre la utilidad de un manual de funciones porque la

mayoría considera que su implementación será positiva.

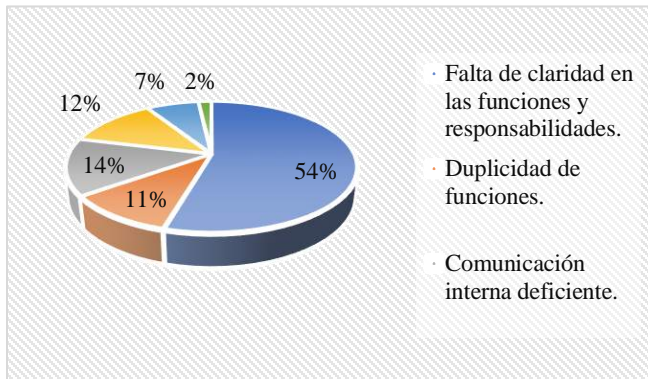
¿Considera que la implementación de un manual de funciones podría mejorar la calidad del servicio que ofrece la cooperativa a los usuarios?

El 86% de los socios consideran que la implementación de un manual de funciones mejorará la calidad de servicio que ofrece la cooperativa y solo el 14% opina que este documento no tendrá impacto en la calidad del servicio. Un alto porcentaje de los socios considera que se mejorará el servicio con la implementación del manual de funciones porque la mayoría percibe que la falta de organización interna afecta la calidad del servicio brindado a los usuarios.

En su opinión, ¿cuáles son los principales problemas organizativos que enfrenta la cooperativa?

Gráfico 6

Problemas organizativos de la cooperativa



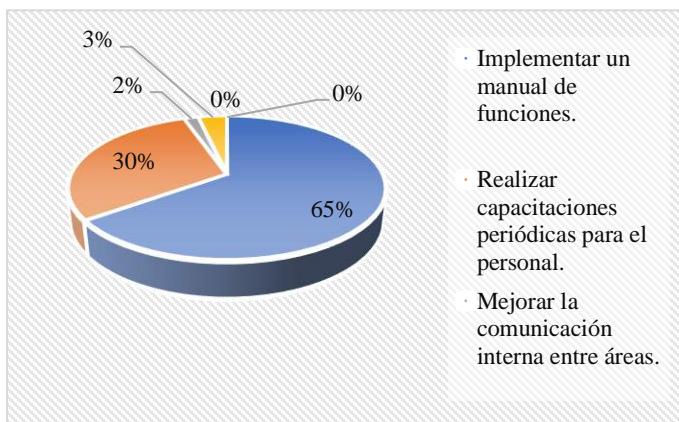
Los principales problemas organizativos son la falta de claridad en las funciones y responsabilidades con un 54.4%, la comunicación interna deficiente con un 14%, la ausencia de planificación estratégica con un 12.3%, la duplicidad de funciones con un 10.5%, la falta de capacitación para

colaboradores con un 7% y el 1.8% con la rotación frecuente de personal. La identificación de la falta de claridad en las funciones y responsabilidades como un problema principal refuerza la necesidad de implementar un manual de funciones.

¿Qué sugerencias tiene para mejorar la gestión operativa de la cooperativa?

Gráfico 7

Sugerencias para mejorar la gestión operativa



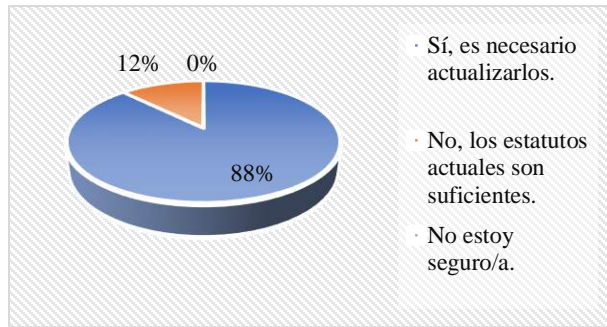
El 64.9% sugiere que debe mejorar la gestión operativa, el 29.8% incluyen realizar capacitaciones periódicas para el personal, el 3.5% desea que se optimice la planificación de actividades y recursos y el 1.8% pretende que se debe mejorar la comunicación interna entre áreas. La mayoría de los encuestados sugiere la

implementación de un manual de funciones porque es una herramienta fundamental para mejorar la organización interna de la cooperativa.

¿Considera necesario realizar reformas a los estatutos y reglamentos de la cooperativa para adaptarlos a las necesidades actuales?

Gráfico 8

Considera realizar reformas a los estatutos y reglamentos



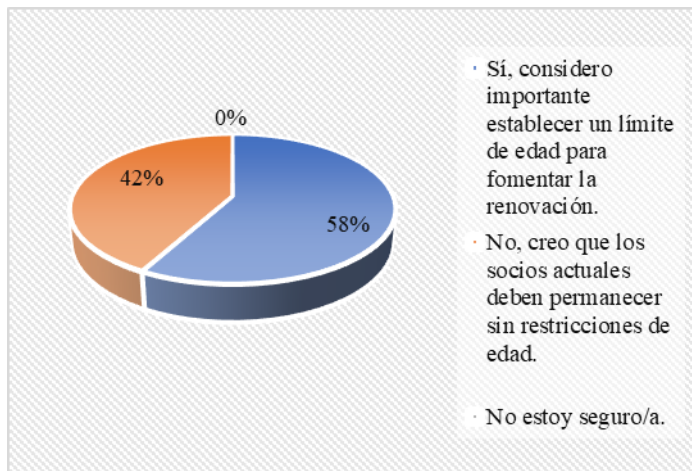
El 87.7% considera la necesidad de actualizar los estatutos y reglamentos de la cooperativa para adaptarlos a las necesidades actuales y solo el 12.3% opina que los estatutos vigentes son suficientes. La mayoría de los socios apoya la actualización de los estatutos este resultado

refuerza la importancia de revisar y modernizar los reglamentos internos para garantizar una gestión eficiente y alineada con las exigencias actuales del sector del transporte urbano.

¿Cree que debería establecerse un límite de edad para que un socio permanezca como miembro activo de la cooperativa, promoviendo la rotación y la inclusión de nuevos socios?

Gráfico 9

Cree que debería establecerse un límite de edad para los socios



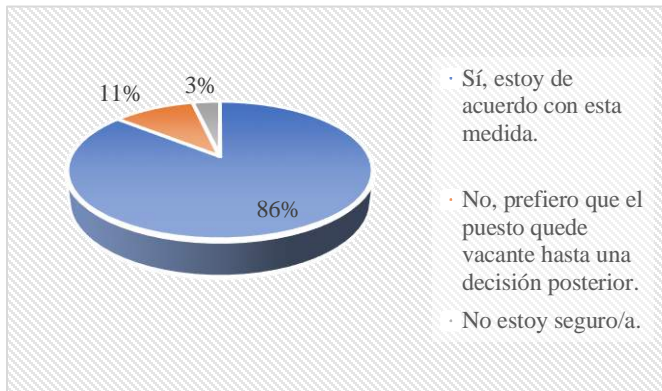
El 57.9% considera que debería establecerse un límite de edad para la permanencia de un socio activo, con el fin de fomentar la renovación y la inclusión de nuevos miembros. En contraste, el 42.1% opina que los socios actuales deben permanecer sin restricciones de edad. La mayoría de los socios apoya la implementación de un límite de edad

como estrategia para promover la renovación dentro de la cooperativa, debido a que existe una preocupación por falta de oportunidades para nuevos socios miembros o la necesidad de actualizar la gestión.

¿Estaría de acuerdo en nombrar a una persona de confianza que pueda sustituirle como socio activo en vida, garantizando la continuidad en caso de fallecimiento o que no pueda participar activamente?

Gráfico 10

Estaría de acuerdo en nombrar a una persona de confianza para sustituirle



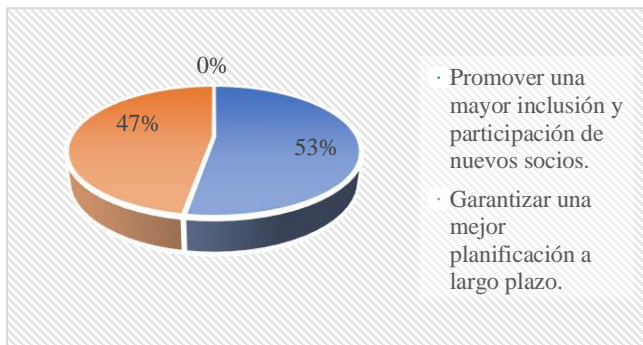
El 86% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con la posibilidad de nombrar a una persona de confianza para que los sustituya en caso de fallecimiento o imposibilidad de participar activamente mientras que, el 10.5% prefiere el puesto que de vacante hasta que se tome una

decisión posterior. El alto porcentaje de socios que apoyan esta propuesta sugiere que existe un consenso sobre la importancia de garantizar la continuidad operativa y administrativa sin generar vacíos en la toma de decisiones.

¿Qué beneficios cree que tendría para la cooperativa implementar estas medidas de gobernanza y reformas?

Gráfico 11

Beneficios de implementar medidas de gobernanza y reformas



El 52.6% consideran que la implementación de medidas de gobernanza y reformas permitirá promover una mayor inclusión y participación de nuevos socios mientras que el 47.4% cree que el principal beneficio sería garantizar una mejor planificación. La mayoría de los socios ven la inclusión de

nuevos miembros como un beneficio, lo cual sugiere una preocupación por la falta de oportunidades para nuevos socios y la necesidad de renovación en la cooperativa, al mismo tiempo la importancia otorgada a la planificación indica que los miembros consideran esencial establecer estrategias organizativas sólidas y sostenibles.

2.7.2 Análisis de resultados de la entrevista

¿Cómo considera que están definidas las funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa?



Asistente del Gerente: Actualmente, las funciones dentro de la cooperativa no están bien definidas. Cada socio conoce sus tareas por experiencia o costumbre, pero no existe un documento formal que establezca con claridad las responsabilidades de cada cargo.

Gerente: La falta de lineamientos claros ocasiona que las decisiones se tomen de manera reactiva en lugar de seguir un proceso estructurado. En muchas ocasiones, las tareas se asignan sin criterios formales, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa.

Secretaria: A menudo realizamos actividades que no están dentro de nuestras competencias, simplemente porque no hay una distribución clara de funciones.

Contadora: No existe una guía específica sobre mis funciones, lo que a veces crea confusión en la relación con los usuarios y los demás colaboradores.

¿Ha identificado casos de duplicidad de funciones dentro de la cooperativa? En caso afirmativo, ¿cuáles son las áreas donde más se presenta este problema y qué impacto tiene en la eficiencia operativa?

Asistente del Gerente: Sí, especialmente en las áreas administrativas y operativas. En varios momentos, distintos empleados asumen las mismas tareas sin coordinación, lo que genera redundancia y retrabajos.

Gerente: Un claro ejemplo es la gestión de cobros y reportes de ingresos, donde la falta de una distribución clara de responsabilidades provoca que tanto la contadora como la secretaria realicen tareas similares sin una supervisión efectiva.

Secretaria: La correspondencia y la gestión documental a veces son manejadas por varias personas, lo que genera confusión sobre quién debe archivar o tramitar ciertos documentos.

Contadora: En la gestión de los ingresos, en algunas ocasiones me solicitan informes que ya han sido generados por otra área, lo que evidencia una falta de coordinación.

¿Cómo evaluar la comunicación interna entre las distintas áreas de la cooperativa?

Asistente del Gerente: La comunicación es funcional, pero necesita mejoras.

Gerente: La falta de un sistema formal para comunicar decisiones y tareas hace que, en muchas ocasiones, la información no llegue a tiempo a todas las áreas.

Secretaria: A menudo nos enteramos de cambios importantes en las operaciones en el último momento, lo que dificulta una planificación adecuada.



Contadora: No siempre se nos informa con anticipación sobre cambios en tarifas o políticas, lo que afecta nuestra relación con los usuarios.

Desde su experiencia, ¿cómo afecta la falta de un manual de funciones a la eficiencia operativa de la cooperativa?

Asistente del Gerente: La ausencia de un manual hace que cada empleado trabaje según su propio criterio, lo que genera inconsistencias en la operación diaria.

Gerente: Impacta directamente en la toma de decisiones, ya que no hay procedimientos claros para asignar tareas o resolver problemas internos.

Secretaria: Sin lineamientos definidos, muchas veces no sabemos si una tarea es nuestra responsabilidad o de otro departamento, lo que genera demoras.

Contadora: Los pasajeros a veces nos hacen preguntas que no podemos responder con certeza porque no existe un protocolo claro para la atención al usuario.

¿En qué medida considera que la ausencia de un manual de funciones contribuye a la desorganización o confusión en las operaciones diarias?

Asistente del Gerente: Contribuye significativamente a la desorganización. Sin normas establecidas, cada persona trabaja de manera independiente, lo que afecta la eficiencia y la calidad.

Gerente: Se crean cuellos de botella porque algunas funciones son asumidas por varias personas mientras que otras quedan desatendidas.

Secretaria: Hay momentos en los que no sabemos a quién dirigirnos para resolver problemas específicos, lo que retrasa la operatividad.

Contadora: Sin un manual claro, cada persona tiene su propio criterio sobre cómo resolver problemas operativos, lo que afecta la uniformidad en la atención al usuario.

¿Cree que la implementación de un manual de funciones mejoraría la organización interna de la cooperativa?

Asistente del Gerente: Sí, permitiría estructurar mejor las responsabilidades y evitar conflictos.

Gerente: Un manual ayudaría a distribuir mejor las funciones, asegurando que cada empleado sepa exactamente qué debe hacer.

Secretaria: Sería muy útil para optimizar tiempos y evitar trabajos duplicados.

Contadora: Nos daría mayor claridad en la atención al usuario y la gestión interna.



¿Cuáles consideran que son los aspectos fundamentales que deben incluirse en el manual de funciones?

Asistente del Gerente: La estructura organizativa y las funciones de cada carga.

Gerente: Procedimientos de supervisión, control y coordinación entre áreas.

Secretaria: Protocolos para la gestión documental y la comunicación interna.

Contadora: Normas claras sobre la atención al usuario y la gestión de pagos.

¿Qué estrategias cree que podrían implementarse, además del manual de funciones, para mejorar la eficiencia operativa de la cooperativa?

Asistente del Gerente: Capacitación continua para los empleados y directivos.

Gerente: Implementación de reuniones periódicas de coordinación.

Secretaria: Digitalización de documentos y trámites internos.

Contadora: Creación de un canal de comunicación interno para reportar incidencias.

Desde su perspectiva, ¿cómo influiría la implementación de un manual de funciones en la calidad del servicio que la cooperativa brinda a los usuarios?

Asistente del Gerente: La calidad del servicio mejoraría al estandarizar los procesos y evitar improvisaciones.

Gerente: Se optimizaría la respuesta ante problemas operativos, garantizando un servicio eficiente.

Secretaria: La organización interna permitiría atender de manera más rápida y efectiva.

Contadora: Un manual ayudaría a que todos sigamos los mismos protocolos, asegurando una mejor atención al pasajero.

Desde el ámbito administrativo, ¿cuáles consideran que son los principales desafíos organizativos que enfrenta actualmente la cooperativa?

Asistente del Gerente: La falta de planificación y una estructura organizativa clara.

Gerente: La rotación de personal y la ausencia de procesos estandarizados.

Secretaria: La falta de herramientas tecnológicas para optimizar la gestión interna.

Contadora: La ausencia de procedimientos claros para la atención al usuario.

Hallazgos relevantes de la encuesta y entrevista aplicada

Entre los hallazgos relevantes es la falta de claridad en las funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa, el 40.4% de los socios considera que estas no están definidas. Esta percepción



es compartida por el personal administrativo, quienes coinciden en que no existe un documento formal que delimite las tareas de cada cargo, lo que genera incertidumbre, falta de coordinación y conflictos internos. Además, el 63,1% de los socios ha experimentado problemas relacionados con la duplicidad de funciones, ocasionando retrabajos y una gestión ineficiente en diversas áreas.

Otro aspecto crítico identificado es la desorganización de los procesos internos, el 61.4% de los socios opina que los procedimientos dentro de la cooperativa no están estructurados, esto dificulta la planificación operativa y la optimización de recursos. En este sentido, la falta de un manual de funciones se destaca como un factor determinante en la operatividad de la cooperativa, con el 93% de los encuestados reconociendo su impacto negativo en la organización interna.

La necesidad de implementar un manual de funciones es una demanda unánime entre los socios, el 100% de los encuestados está a favor de su elaboración. Según los entrevistados, este documento permitiría definir roles y responsabilidades con mayor precisión, mejorar la gestión administrativa y optimizar la atención a los usuarios. Específicamente, el 58% de los socios considera que el manual debe priorizar la definición de funciones y responsabilidades, mientras que el 25% cree que debe incluir procedimientos para la resolución de conflictos internos.

En cuanto a la percepción del impacto del manual de funciones en la cooperativa, el 65% de los socios cree que su implementación generaría una mejora significativa en la organización interna, mientras que el 86% opina que también mejoraría la calidad del servicio brindado a los usuarios.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Presentación de la propuesta

Título de propuesta: Diseño de un manual de funciones para la optimización organizativa de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá

3.2 Propósitos u objetivos generales y específicos

Objetivo General:

Diseñar un manual de funciones estructurado que optimice la organización de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, estableciendo una base legal, una estructura jerárquica definida y una precisa descripción de las responsabilidades de cada miembro, con el fin de mejorar la gestión operativa y administrativo.



Objetivos Específicos:

Establecer la identificación, prólogo, base legal y atribuciones del manual de funciones, garantizando que el documento se alinee con las normativas vigentes y las necesidades organizativas de la cooperativa.

Representar una estructura orgánica funcional y jerarquizada, delimitando con claridad los niveles de autoridad y las interacciones entre los distintos miembros de la cooperativa, para mejorar la toma de decisiones y la operatividad.

Definir detalladamente las funciones y responsabilidades de cada perfil según su cargo, en especial dentro del área administrativa, asegurando una distribución equitativa de tareas que optimice el desempeño organizacional.

Justificación

En la actualidad las cooperativas de transporte urbano en el Ecuador tienen una gestión eficiente y organizada para garantizar un servicio de calidad, a pesar de ello muchas organizaciones carecen de un documento formal que establezca roles, funciones y responsabilidades, generando confusión, duplicidad de tareas y falta de control en los procesos.

La Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá ubicada en la ciudad de Riobamba, tiene desafíos relacionados con la definición estructural de las funciones dentro de su organización. Es por ello por lo que, se plantea la elaboración de un manual de funciones estructurado para fortalecer la gestión administrativa y operativa de la cooperativa, mejorar la coordinación entre los miembros y optimizar el uso de recursos.

Al existir claridad en la asignación de roles se evita la duplicidad de funciones y se mejora la coordinación interna. Cuando existe estandarización de procesos se facilita la ejecución de tareas con lineamientos definidos y uniformes. Sí se fortalece el control interno se puede realizar una supervisión efectiva de cumplimiento de responsabilidades asignadas. Por último, cuando existe un cumplimiento normativo este se alinea a la organización con regulaciones establecidas por la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV) y la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

La elaboración de este manual no representa costos elevados para la cooperativa, pero sí traerá grandes beneficios para socios, empleados y usuarios del servicio. Su implementación contribuirá a la organización y ejecución de las actividades diarias, permitiendo una gestión eficiente. Con



ello, se busca que los socios y los colaboradores cuenten con un documento formal de referencia, que les permita conocer y cumplir con sus funciones de manera efectiva, brindando así un mejor servicio a los usuarios. A continuación, en la figura 5, podemos ver la portada del manual y la figura 6 el índice de dicho manual propuesto.

Figura 5

Portada del Manual



Figura 6

Índice del manual



Índice

Identificación del manual.....	78
Prólogo.....	78
Marco normativo y regulatorio.....	79
Estructura organizativa.....	80
Estructura jerárquica y funcional.....	81
Descripción de los cargos y funciones.....	87
Protocolos internos de trabajo y coordinación.....	97
Sanciones en caso de incumplimiento.....	99
Mecanismos de actualización.....	101
Validación de la propuesta.....	104
Viabilidad organizativa.....	106

3.3 Identificación del manual

Nombre de la cooperativa: Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá

3.4 Prólogo

El manual de funciones de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá es una herramienta fundamental para la gestión organizativa y operativa de la cooperativa. Su finalidad es definir con claridad las funciones, responsabilidades y jerarquías dentro de la institución, garantizando una estructura de trabajo eficiente y alineada con las normativas vigentes del sector transporte.

La implementación de este manual permitirá optimizar la distribución de tareas, evitar duplicidad de funciones y mejorar la coordinación interna, promoviendo un ambiente de trabajo organizado y productivo. Además, facilitará la toma de decisiones estratégicas, asegurando que cada miembro de la cooperativa desempeñe su trabajo de manera eficaz y en conformidad con los estándares establecidos.

Este documento también servirá como una guía de referencia para socios, empleados administrativos y personal operativo, contribuyendo a la mejora continua del servicio de transporte y al fortalecimiento de la cooperativa. Su aplicación garantizará una mayor transparencia en la gestión, cumplimiento de las normativas legales y calidad en la prestación del servicio.



3.5 Marco normativo y regulatorio:

Normativa Nacional

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV, 2011):

Artículo 1: Es correcto incluir el objetivo de organizar, planificar y regular el transporte terrestre, subrayando la necesidad de eficiencia y seguridad. Este fundamento justifica la importancia de una estructura organizativa como la que proporciona un manual de funciones.

Artículo 24: La exigencia de una estructura organizativa definida y procedimientos claros es directamente relevante para la implementación del manual de funciones.

El manual de funciones contribuye directamente al cumplimiento del artículo 24 al:

Definir roles y responsabilidades específicas para cada miembro: incluye al personal administrativo, socios y conductores, asegurando que cada individuo conozca sus tareas y áreas de competencia.

Establecer procedimientos claros: Al describir los lineamientos y protocolos internos para la ejecución de actividades administrativas y operativas, el manual fomenta la uniformidad en los procesos, evita la duplicidad de tareas y reduce el margen de errores organizativos.

Promover una gestión eficiente y transparente: Al estructurar de manera precisa las jerarquías y las relaciones funcionales entre los miembros, el manual facilita la toma de decisiones, mejora la comunicación interna y optimiza el uso de los recursos disponibles, lo cual es un pilar para el desarrollo organizativo según lo estipula la LOTTTSV.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2011):

Artículo 8: La necesidad de una estructura organizativa clara y transparente está bien mencionada y es directamente aplicable.

Artículo 23: La importancia de mecanismos internos para garantizar el cumplimiento de objetivos también está adecuadamente definida.

Reglamento General a la LOEPS:

Artículo 54: La mención a instrumentos normativos internos, como manuales operativos, es completamente pertinente.

Normas Internacionales

Norma ISO 9001:2015 (Sistemas de Gestión de Calidad):

La relación entre esta norma y el manual de funciones está bien establecida, especialmente en términos de estandarización de procesos y asignación de responsabilidades.

Principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

La mención a la definición de funciones para garantizar condiciones laborales justas y mejorar el desempeño empresarial es relevante.

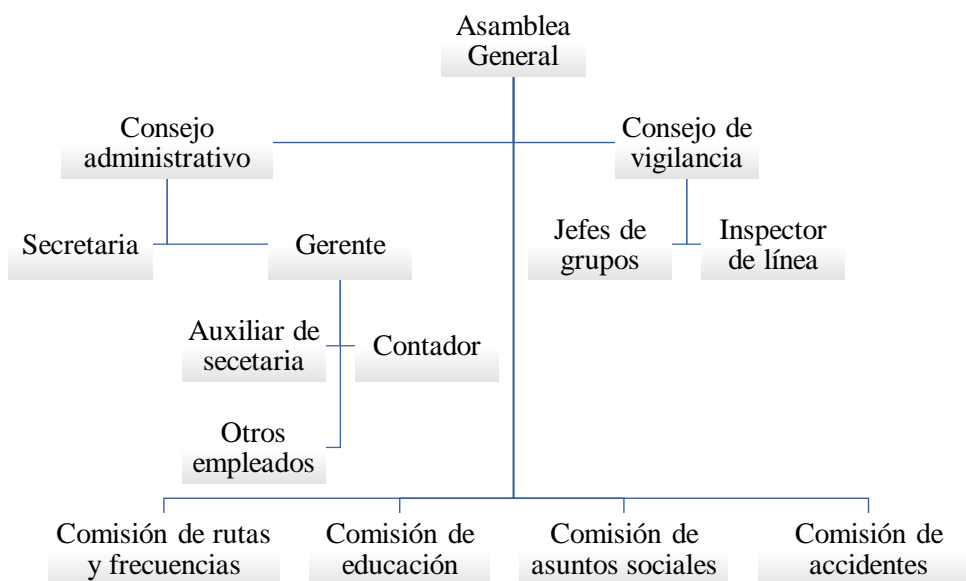
3.6 Estructura organizativa

La estructura organizativa de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá está diseñada para garantizar una gestión eficiente y transparente, optimizando los procesos administrativos, operativos y de control interno. Esta organización permite la distribución de responsabilidades de manera jerárquica, asegurando que cada miembro tenga un rol definido dentro de la cooperativa.

La estructura propuesta se basa en un modelo jerárquico-funcional, donde las decisiones estratégicas son tomadas por la Asamblea General, y posteriormente gestionadas por órganos administrativos, de control y operativos, asegurando una ejecución eficaz de las funciones asignadas.

Figura 7

Organigrama de la cooperativa



Nota. Organización jerárquica de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá



3.6.1 Estructura jerárquica y funcional

La Asamblea General es la máxima autoridad de la cooperativa, encargada de tomar decisiones estratégicas y normativas. El Consejo Administrativo supervisa la gestión operativa y administrativa, con áreas clave como la Secretaría, la Gerencia, el Auxiliar de Secretaría, el Contador y el personal operativo. El Consejo de Vigilancia garantiza el cumplimiento de normativas y la transparencia, apoyado por los Jefes de Grupos y el Inspector de Línea. Finalmente, las Comisiones Especializadas gestionan áreas específicas: rutas y horarios, capacitación del personal, bienestar social y prevención de accidentes.

3.6.2 Misión, visión y valores del manual de funciones

3.6.2.1. Misión. El manual de funciones de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá tiene como propósito establecer lineamientos claros sobre las responsabilidades y atribuciones de cada cargo dentro de la organización. Su aplicación garantizará un servicio eficiente, seguro y de calidad, optimizando el desempeño del personal y fortaleciendo la estructura organizativa para responder a las necesidades de los pasajeros con puntualidad, cumplimiento y excelencia.

3.6.2.2. Visión. El manual de funciones contribuirá a posicionar a la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá como un referente en la prestación del servicio de transporte urbano, promoviendo la modernización de su infraestructura, la capacitación continua del personal y la adopción de tecnologías innovadoras. A largo plazo, su aplicación garantizará una estructura organizativa clara y eficiente, consolidando la confianza de los usuarios y asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad.

3.6.2.3. Valores organizacionales. Puntualidad y cumplimiento: compromiso con el cumplimiento de horarios y rutas planificadas, garantizando que el servicio se brinde con eficiencia y responsabilidad.

Calidad: Mantener altos estándares en la prestación del servicio de transporte, para promover el respeto por el medio ambiente y la prevención de riesgos. Actuar con responsabilidad social para fortalecer la confianza de los usuarios.

Innovación: Aplicar nuevas tecnologías para mejorar la operatividad del servicio. Fomentar la investigación y la creatividad para optimizar procesos. Adaptarse al constante cambio tecnológico en el sector de transporte.



Colaboración: Fomentar el trabajo en equipo entre socios y colaboradores. Impulsar el compromiso individual y colectivo en la prestación de un servicio de calidad. Generar un ambiente de cooperación para alcanzar los objetivos organizacionales.

Honestidad: Actuar con transparencia y respeto dentro de la cooperativa. Garantizar un comportamiento ético y responsable en la gestión del servicio. Promover la sinceridad y la imparcialidad en todas las acciones.

Solidaridad: Fomentar la comunicación efectiva entre colaboradores. Impulsar el trabajo en equipo para fortalecer el servicio y el bienestar organizacional. Apoyar la integración y el crecimiento conjunto dentro de la cooperativa.

3.6.2.4. Objetivos Organizacionales de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá.

Primero, mejorar la calidad del servicio de transporte urbano: Garantizar la puntualidad y el cumplimiento de horarios; optimizar la frecuencia de rutas para mejorar la movilidad urbana y elevar los estándares de confort y seguridad en las unidades.

Segundo, fortalecer la eficiencia operativa y administrativa: Implementar sistemas tecnológicos para el control de rutas y tiempos de operación; mejorar la gestión interna mediante procesos administrativos optimizados y capacitar al personal en normativas de transporte y atención al usuario.

Tercero, impulsar la modernización y sostenibilidad del servicio: Renovar la flota vehicular en función de avances tecnológicos; fomentar el uso de tecnologías limpias y sostenibles y desarrollar estrategias para la reducción del impacto ambiental del transporte urbano.

Cuarto, garantizar el bienestar y compromiso del talento humano: Promover un ambiente laboral seguro y colaborativo, incentivar la formación continua y el desarrollo profesional del personal y fomentar la ética, la responsabilidad y la comunicación efectiva en la cooperativa.

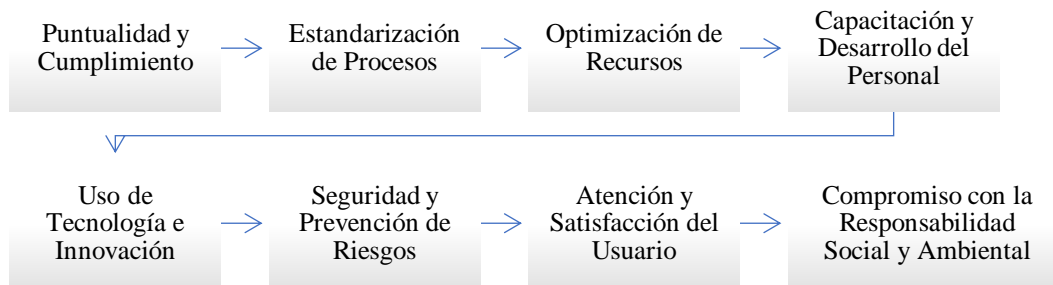
Quinto, consolidar la confianza y fidelización de los usuarios: Implementar estrategias de comunicación y atención al cliente; desarrollar mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio y fortalecer la imagen institucional y el compromiso con la comunidad.

3.6.2.5. Principios de eficiencia operativa y gestión interna. Para garantizar un servicio de transporte eficiente y que sea de calidad, La cooperativa se rige por los siguientes principios operativos y de gestión interna:

Figura 8



Principios de eficiencia y gestión interna



3.7 Descripción de los cargos y funciones

En la tabla 3 se muestra la estructura de cargos.

Tabla 3

Estructura de cargos

Categoría	Cargos
Estratégicos	Asamblea General, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia
Administrativos	Secretaria, Gerente, Auxiliar de secretaria, Contador
Operativos	Jefes de Grupos, Inspector de Línea, Otros Empleados, Comisión de Rutas y Frecuencias, Comisión de Educación, Comisión de Asuntos Sociales, Comisión de Accidentes

3.7.1 Descripción general de los cargos

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO Y FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PURUHÁ**

Nombre del cargo: ASAMBLEA GENERAL

Área de trabajo: Dirección estratégica

Nivel jerárquico: Máximo nivel de decisión

Dependencia jerárquica: No depende de ninguna otra autoridad dentro de la cooperativa

Misión del cargo: Máximo órgano de toma de decisiones, encargado de definir políticas, aprobar presupuestos y supervisar la gestión de la cooperativa.

Relaciones externas: Organismos reguladores, municipalidad, gremios de transporte.

Relaciones funcionales: Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia, Gerente

Perfil del cargo: Representantes de los socios de la cooperativa con experiencia en el sector transporte.



Condiciones de trabajo: Reuniones periódicas, participación en asambleas y votaciones.

Funciones específicas:

- a) Aprobar y reformar el estatuto social, reglamento interno y reglamento de elecciones, asegurando su alineación con las normativas vigentes y las necesidades de la cooperativa.
- b) Elegir a los miembros del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia, garantizando la participación democrática de los socios en la toma de decisiones.
- c) Remover a los miembros del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia y al Gerente, en caso de causa justificada, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la Asamblea General.
- d) Conocer y evaluar el plan estratégico y el plan operativo anual con su respectivo presupuesto, presentados por el Consejo de Administración, asegurando su viabilidad y pertinencia para el desarrollo de la cooperativa.
- e) Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes presentados por los consejos de Administración, Vigilancia y la Gerencia, velando por la transparencia y el correcto manejo de los recursos.
- f) Velar por el prestigio y buen nombre de la cooperativa, promoviendo la imagen institucional y fomentando el cumplimiento de los principios cooperativos entre sus miembros.
- g) Elegir miembros del Consejo Administrativo y de Vigilancia.

Nombre del cargo: CONSEJO ADMINISTRATIVO

Área de trabajo: Administración y gestión organizacional

Nivel jerárquico: Alto nivel directivo

Dependencia jerárquica: Asamblea General

Misión del cargo: Dirigir la cooperativa conforme a los lineamientos de la Asamblea General, asegurando el cumplimiento de normas y regulaciones.

Relaciones externas: Bancos, proveedores, organismos de control.

Relaciones funcionales: Gerente, Secretaría, Contador, Comisiones

Perfil del cargo: Experiencia en gestión empresarial y transporte.



Condiciones de trabajo: Oficinas administrativas, reuniones periódicas.

Funciones específicas:

- a) Nombrar al Gerente de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, asegurando que cumpla con el perfil adecuado para la gestión eficiente de la organización.
- b) Organizar, en conjunto con el Consejo de Vigilancia y la Gerencia, la planificación financiera de la cooperativa, garantizando la sostenibilidad económica y operativa de la misma.
- c) Supervisar y controlar el desarrollo de las actividades del Gerente, verificando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la cooperativa.
- d) Planificar actividades de integración y coordinación entre socios y trabajadores, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo para alcanzar los objetivos institucionales.
- e) Presentar las planificaciones estratégicas y operativas a la Asamblea General, para su aprobación y ejecución en beneficio de la cooperativa.
- f) Examinar y aprobar las gestiones desarrolladas por la Gerencia, asegurando su alineación con los estatutos, normativas y principios de la cooperativa.
- g) Vigilar y hacer cumplir los lineamientos contemplados en el reglamento y estatutos internos de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, promoviendo el cumplimiento de las normativas.
- h) Mantener una comunicación respetuosa y efectiva con los socios, trabajadores y demás miembros de la cooperativa, respetando la jerarquía organizacional y los canales de comunicación establecidos.
- i) Supervisar la ejecución del presupuesto de la cooperativa, garantizando un uso eficiente y transparente de los recursos.
- j) Autorizar adquisiciones y el uso de los bienes de la cooperativa, asegurando que estas decisiones contribuyan al mejoramiento del servicio y la operatividad de la organización.

Nombre del cargo: SECRETARÍA

Área de trabajo: Administración y gestión documental

Nivel jerárquico: Medio



Dependencia jerárquica: Consejo Administrativo

Misión del cargo: Gestionar la documentación administrativa y brindar apoyo en la comunicación interna y externa de la cooperativa.

Relaciones externas: Instituciones públicas y privadas, proveedores.

Relaciones funcionales: Gerente, Auxiliar de Secretaría, otras áreas administrativas

Perfil del cargo: Formación en secretariado o administración, habilidades en gestión documental.

Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina, contacto frecuente con personal y clientes.

Funciones específicas:

- a) Ejecutar y atender llamadas telefónicas, garantizando una comunicación eficiente entre los socios, colaboradores y clientes de la cooperativa.
- b) Recepción y gestión de la correspondencia, asegurando su adecuado registro, distribución y respuesta oportuna.
- c) Transcribir y redactar documentos oficiales, como informes, oficios y contestaciones, cumpliendo con los estándares de la cooperativa.
- d) Elaborar informes para los diferentes departamentos, brindando información precisa y estructurada para la toma de decisiones.
- e) Redactar actas, certificaciones y certificados de pago, asegurando la correcta documentación de las actividades administrativas.
- f) Facilitar la comunicación entre la Gerencia y los colaboradores, asegurando un flujo de información claro y oportuno dentro de la cooperativa.
- g) Organizar y coordinar eventos institucionales, en cumplimiento de las disposiciones de la Gerencia y la Asamblea General.
- h) Gestionar, editar y archivar documentación, manteniendo un sistema de organización eficiente para el acceso a la información.
- i) Preparar informes para la socialización de información relevante, dirigidos a los colaboradores y otros miembros de la cooperativa.
- j) Elaborar solicitudes de cotizaciones, garantizando la adquisición eficiente de bienes y servicios necesarios para la operatividad de la cooperativa.



Nombre del cargo: GERENTE

Área de trabajo: Dirección y supervisión operativa

Nivel jerárquico: Alto nivel gerencial

Dependencia jerárquica: Consejo Administrativo

Misión del cargo: Administrar y supervisar todas las operaciones de la cooperativa, garantizando un servicio eficiente y seguro.

Relaciones externas: Autoridades municipales, proveedores, clientes.

Relaciones funcionales: Consejo de Vigilancia, Jefes de Grupos, Contador, Inspector de Línea

Perfil del cargo: Profesional en administración, transporte o áreas afines, experiencia en liderazgo.

Condiciones de trabajo: Oficinas administrativas y visitas operativas.

Funciones específicas:

- a) Representar judicial y legalmente a la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, ejerciendo las atribuciones otorgadas por la Asamblea General en defensa de los intereses de la cooperativa.
- b) Presentar informes mensuales al Consejo de Administración, detallando las actividades realizadas y los avances en la gestión administrativa y operativa de la cooperativa.
- c) Velar por la imagen institucional de la cooperativa, garantizando su prestigio y reconocimiento ante socios, colaboradores y la ciudadanía en general.
- d) Divulgar documentos y comunicados oficiales emitidos por entes gubernamentales que tengan relación con la cooperativa, asegurando su conocimiento y cumplimiento dentro de la organización.
- e) Aplicar medidas disciplinarias, ya sea de manera verbal o escrita, a los colaboradores que incumplan el reglamento interno, promoviendo el orden y la disciplina en la cooperativa.
- f) Mantener y garantizar una comunicación fluida entre las distintas áreas de la cooperativa, fortaleciendo la coordinación y el trabajo en equipo.



- g) Firmar convenios con organismos públicos y privados, con el objetivo de fortalecer la oferta de servicios de transporte y generar oportunidades de crecimiento para la cooperativa.
- h) Ejercer liderazgo sobre los colaboradores, motivándolos a mejorar su desempeño y contribuyendo a la consecución de los objetivos estratégicos de la cooperativa.
- i) Analizar y aprobar el presupuesto destinado al desarrollo de actividades administrativas, garantizando un uso eficiente de los recursos económicos de la cooperativa.

Nombre del cargo: AUXILIAR DE SECRETARÍA

Área de trabajo: Apoyo administrativo y documental

Nivel jerárquico: Operativo

Dependencia jerárquica: Secretaría

Misión del cargo: Apoyar en la gestión documental y operativa de la Secretaría.

Relaciones externas: Proveedores, entidades gubernamentales.

Relaciones funcionales: Secretaría, Gerente, Contador

Perfil del cargo: Formación técnica en secretariado, habilidades organizativas.

Condiciones de trabajo: Oficinas administrativas, trabajo con documentación.

Funciones específicas:

- a) Organización de archivos físicos y digitales.
- b) Apoyo en la gestión de correspondencia.
- c) Coordinación de agendas y reuniones.

Nombre del cargo: CONTADOR

Área de trabajo: Finanzas y contabilidad

Nivel jerárquico: Medio

Dependencia jerárquica: Gerente

Misión del cargo: Supervisar y ejecutar la contabilidad, garantizando el cumplimiento de normativas financieras y tributarias.

Relaciones externas: SRI, bancos, proveedores.

Relaciones funcionales: Consejo Administrativo, Gerente, Comisiones



Perfil del cargo: Profesional en contabilidad o finanzas, conocimientos en normativas contables.

Condiciones de trabajo: Oficina administrativa, reuniones periódicas.

Funciones específicas:

- a) Agrupar, analizar y registrar la información contable en base al plan de cuentas de la cooperativa, asegurando la correcta clasificación y gestión de los recursos financieros.
- b) Realizar las declaraciones de retenciones y formularios ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de manera mensual, cumpliendo con las obligaciones tributarias y laborales de la cooperativa.
- c) Elaborar los estados financieros que reflejen la situación económica de la cooperativa, garantizando la transparencia y el cumplimiento de las normativas contables.
- d) Asistir a reuniones destinadas al análisis de información financiera, brindando datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas en la cooperativa.
- e) Conservar y analizar los estados financieros mensuales, asegurando la disponibilidad de información actualizada y precisa para la gestión administrativa y operativa de la cooperativa.

Nombre del cargo: OTROS EMPLEADOS

Área de trabajo: Operaciones generales

Nivel jerárquico: Operativo

Dependencia jerárquica: Gerente

Misión del cargo: Apoyar en distintas áreas operativas de la cooperativa.

Relaciones externas: Público usuario, entidades de control.

Relaciones funcionales: Jefes de Grupos, Inspectores de Línea, Comisiones

Perfil del cargo: Formación técnica o experiencia en el sector transporte.

Condiciones de trabajo: Trabajo en campo y oficina según el área asignada.

Funciones específicas:

- a) Apoyo logístico y operativo.
- b) Mantenimiento y supervisión de unidades.
- c) Asistencia en áreas administrativas.



Nombre del cargo: CONSEJO DE VIGILANCIA

Área de trabajo: Supervisión y auditoría interna

Nivel jerárquico: Alto

Dependencia jerárquica: Asamblea General

Misión del cargo: Supervisar la gestión administrativa y operativa, asegurando la transparencia en la administración.

Relaciones externas: Autoridades de control, gremios.

Relaciones funcionales: Jefes de Grupos, Inspector de Línea, Consejo Administrativo

Perfil del cargo: Experiencia en auditoría y control administrativo.

Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina y campo, auditorías periódicas.

Funciones específicas:

- a) Evaluar y auditar procesos internos.
- b) Reportar irregularidades y proponer mejoras.
- c) Supervisar el cumplimiento de normativas.

Nombre del cargo: JEFES DE GRUPOS

Área de trabajo: Coordinación y supervisión de operarios

Nivel jerárquico: Medio

Dependencia jerárquica: Consejo de Vigilancia

Misión del cargo: Coordinar y supervisar a los conductores y personal operativo.

Relaciones externas: Conductores, inspectores, usuarios.

Relaciones funcionales: Inspector de Línea, Gerente, Otros Empleados

Perfil del cargo: Experiencia en gestión de transporte y liderazgo.

Condiciones de trabajo: Trabajo en campo y oficina.

Funciones específicas:

- a) Coordinar horarios y turnos de conductores.
- b) Supervisar cumplimiento de rutas y horarios.
- c) Reportar incidencias operativas.

Nombre del cargo: INSPECTOR DE LÍNEA

Área de trabajo: Control y supervisión operativa de rutas y vehículos



Nivel jerárquico: Medio

Dependencia jerárquica: Consejo de Vigilancia

Misión del cargo: Garantizar el cumplimiento de rutas, horarios y normativas de tránsito.

Relaciones externas: Agentes de tránsito, usuarios.

Relaciones funcionales: Jefes de Grupos, Gerente, Comisiones

Perfil del cargo: Formación técnica en transporte, experiencia en supervisión.

Condiciones de trabajo: Trabajo en campo, inspecciones diarias.

Funciones específicas:

- a) Verificar cumplimiento de frecuencias y tiempos.
- b) Controlar estado de vehículos y condiciones de operación.
- c) Reportar infracciones o problemas en el servicio.

Nombre del cargo: **COMISIÓN DE RUTAS Y FRECUENCIAS**

Área de trabajo: Planificación y optimización del servicio

Nivel jerárquico: Operativo

Dependencia jerárquica: Consejo Administrativo

Misión del cargo: Optimizar recorridos y tiempos de viaje.

Relaciones externas:

Relaciones funcionales: Gerente, Inspectores de Línea

Perfil del cargo: Experiencia en logística de transporte.

Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina y campo.

Funciones específicas:

- a) Analizar demanda de rutas.
- b) Proponer mejoras en itinerarios.

Nombre del cargo: **COMISIÓN DE EDUCACIÓN**

Área de trabajo: Capacitación y formación del personal

Nivel jerárquico: Operativo

Dependencia jerárquica: Consejo Administrativo

Misión del cargo: Capacitar al personal en seguridad vial y servicio al cliente.

Relaciones externas:



Relaciones funcionales: Jefes de Grupos, Otros Empleados

Perfil del cargo: Formación en docencia o transporte.

Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina y capacitaciones.

Funciones específicas:

- a) Organizar cursos y charlas formativas.

Nombre del cargo: COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES

Área de trabajo: Bienestar del personal y relaciones laborales

Nivel jerárquico: Operativo

Dependencia jerárquica: Consejo Administrativo

Misión del cargo: Mejorar el bienestar laboral y organizacional.

Relaciones externas: Recursos Humanos, Gerente, Otros Empleados

Relaciones funcionales:

Perfil del cargo: Formación en psicología, trabajo social o RR.HH.

Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina.

Funciones específicas:

- a) Gestionar actividades de integración y bienestar.

Nombre del cargo: COMISIÓN DE ACCIDENTES

Área de trabajo: Seguridad y prevención de accidentes

Nivel jerárquico: Operativo

Dependencia jerárquica: Consejo Administrativo

Misión del cargo: Evaluar y prevenir incidentes en el servicio.

Relaciones externas:

Relaciones funcionales: Inspectores de Línea, Jefes de Grupo

Perfil del cargo: Formación en seguridad vial.

Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina y campo.

Funciones específicas:

- a) Analizar accidentes y generar reportes.

3.8 Protocolos internos de trabajo y coordinación



La implementación de los protocolos internos asegurará una mejor comunicación, operatividad y seguridad dentro de la cooperativa. Este documento servirá como guía para la gestión diaria, garantizando que cada miembro de la cooperativa cumpla con sus responsabilidades y que el servicio de transporte urbano se preste con calidad, seguridad y eficiencia. Para garantizar un funcionamiento organizado, se establecen los siguientes protocolos internos en cada área de la cooperativa:

3.8.1 Protocolo de comunicación interna

Objetivo: Garantizar una comunicación clara y efectiva entre los miembros de la cooperativa.

Normas:

Toda comunicación oficial deberá realizarse por escrito y estar aprobada por el Consejo de Administración o el Gerente.

Se establecerán reuniones mensuales entre el Gerente General y los Jefes de Área para evaluar el desempeño y tomar decisiones operativas.

Se utilizarán canales digitales (correo electrónico, grupos de WhatsApp, plataforma interna) para notificaciones urgentes.

3.8.2 Protocolo para la operación de vehículos

Objetivo: Regular la operación de las unidades de transporte y garantizar la seguridad del servicio.

Normas:

Los conductores deben cumplir estrictamente con los horarios y rutas asignadas.

Se realizará una inspección diaria de las unidades antes de su salida para verificar el estado mecánico y condiciones de seguridad.

En caso de accidente, el conductor deberá informar inmediatamente al Supervisor de Conductores y seguir el protocolo de emergencia establecido.

Se sancionará cualquier incumplimiento en los tiempos de servicio o negligencia en la conducción.

3.8.3 Protocolo de atención al usuario

Objetivo: Asegurar un servicio de calidad y una atención adecuada a los pasajeros.

Normas:

Todos los conductores y colaboradores deben tratar a los pasajeros con respeto y cortesía.

En caso de que un usuario tenga un reclamo, deberá ser dirigido a la Comisión de Servicio al Cliente, que registrará la queja y dará seguimiento.



Se brindará información clara y oportuna sobre tarifas, horarios y paradas a los pasajeros.

3.8.4 Protocolo de mantenimiento de flota

Objetivo: Garantizar que todas las unidades de la cooperativa operen en óptimas condiciones.

Normas:

Cada unidad deberá someterse a un mantenimiento preventivo mensual.

Los conductores son responsables de reportar cualquier falla mecánica al Supervisor de Conductores.

La cooperativa coordinará inspecciones técnicas anuales para verificar el estado de los vehículos.

Si una unidad presenta fallas graves, deberá ser retirada temporalmente del servicio hasta su reparación.

3.8.5 Protocolo de seguridad laboral

Objetivo: Proteger la integridad de los trabajadores y prevenir riesgos laborales.

Normas:

Todos los empleados deben usar el equipo de seguridad adecuado (chalecos reflectantes, cinturón de seguridad en vehículos, etc.).

Se realizarán capacitaciones periódicas en prevención de accidentes y primeros auxilios.

En caso de emergencia, el personal deberá seguir los procedimientos establecidos en el Plan de Contingencia de la Cooperativa.

3.9 Sanciones en caso de incumplimiento

Para garantizar el cumplimiento de los procedimientos operativos en la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá se establece un régimen disciplinario que busca corregir conductas inadecuadas y prevenir fallas operativas que puedan afectar la eficiencia y la seguridad del servicio. Las sanciones se aplicarán de acuerdo con la gravedad de la falta y se clasifican en:

Tabla 4

Clasificación de faltas y sanciones

Tipo de falta	Ejemplos	Sanción Aplicable
Leves	Retrasos en reuniones administrativas, incumplimiento de procesos administrativos menores, errores en el reporte de documentos.	Amonestación verbal o escrita. En caso de reincidencia, multa del 2% de la cuota mensual del socio.



Graves	No cumplir con la planificación de rutas, incumplir protocolos de seguridad, trato inadecuado a pasajeros, uso inadecuado de recursos de la cooperativa.	Suspensión de hasta 5 días sin remuneración y multa del 5% de la cuota mensual del socio.
Muy graves	No asistir a capacitaciones obligatorias, negligencia en el mantenimiento del vehículo, comportamiento inapropiado con pasajeros o compañeros, alteración de informes operativos.	Suspensión de hasta 15 días y multa del 10% de la cuota mensual del socio.
Faltas críticas	Conducir en estado de embriaguez, fraude en el registro financiero o documental, poner en peligro la seguridad de los pasajeros, incumplimiento reiterado de normativas internas.	Expulsión de la cooperativa y acciones legales según la normativa vigente.

3.9.1 Procedimiento de aplicación de sanciones:

Reporte de la falta: El supervisor, jefe de operaciones o un miembro del Consejo de Administración debe notificar la infracción.

Evaluación del caso: Se revisarán los antecedentes y se realizará una reunión con el involucrado.

Aplicación de la sanción: Según la gravedad de la falta, se ejecutará la sanción correspondiente.

Derecho a apelación: El socio o colaborador puede presentar una apelación ante el Consejo de Administración, que evaluará si procede una reconsideración.

La implementación de sanciones en caso de incumplimiento refuerza la disciplina organizativa dentro de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, asegurando que todos los miembros cumplan con sus responsabilidades.

3.10 Mecanismos de actualización del manual de funciones

Para garantizar la vigencia, aplicabilidad y efectividad del Manual de Funciones de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, se establecen mecanismos de actualización periódica que permitirán su revisión y modificación cuando sea necesario. Estos mecanismos aseguran que el manual se adapte a los cambios normativos, administrativos y operativos dentro de la cooperativa.

3.10.1 Procedimiento para la revisión y modificación del manual de funciones

El proceso de actualización del manual de funciones seguirá un procedimiento estructurado que garantizará una evaluación integral antes de realizar modificaciones. Este proceso consta de las siguientes fases:

3.10.2 Identificación de necesidad de modificación del manual de funciones

Se detecta la necesidad de actualización debido a:

Cambios en la normativa legal vigente.



Reestructuración organizativa o modificaciones en los roles y funciones dentro de la cooperativa.

Observaciones o problemas operativos detectados en la aplicación del manual.

Recomendaciones derivadas de auditorías internas o externas.

3.10.3 Evaluación y análisis de los cambios requeridos para del manual de funciones

Se realiza una revisión detallada de las áreas a modificar, tomando en cuenta:

Opinión de los responsables de cada área (Gerente, Jefes de Operaciones, Recursos Humanos, Consejo de Administración).

Evaluación de impacto de los cambios en la operatividad de la cooperativa.

Consulta con expertos o asesores externos en normativas de transporte y gestión organizativa.

3.10.4 Propuesta de modificación del manual de funciones

Se elabora un borrador de actualización con los cambios propuestos, incluyendo:

Secciones del manual afectadas.

Nueva redacción o eliminación de contenido obsoleto.

Justificación de cada modificación.

3.10.5 Validación y aprobación del manual de funciones

El borrador de actualización es revisado por:

Consejo de Administración, para asegurar que los cambios sean viables y alineados con la misión de la cooperativa.

Consejo de Vigilancia, para verificar la legalidad y transparencia de los cambios.

Asamblea General, para su aprobación final si los cambios afectan aspectos fundamentales del manual.

3.10.6 Implementación de la actualización del manual de funciones

Una vez aprobados los cambios, se procede a:

Publicar la nueva versión del manual.

Difundir los cambios a través de reuniones y comunicaciones internas.

Asegurar que cada miembro de la cooperativa tenga acceso a la versión actualizada.

3.10.7 Seguimiento y evaluación del manual de funciones

Se monitorea la aplicación del manual actualizado para evaluar su efectividad.

Se recopilan observaciones y sugerencias para futuras modificaciones.

Se establece un mecanismo de retroalimentación con los socios y personal administrativo.



3.10.8 Responsables de la actualización y comunicación de cambios del manual de funciones

Para garantizar la correcta actualización del manual, se designan los siguientes responsables en cada etapa del proceso:

Tabla 5

Responsables para la actualización del manual de funciones

Responsable	Funciones en la actualización del manual
Consejo de administración	Supervisa el proceso de actualización y garantiza su alineación con los objetivos de la cooperativa.
Gerente general	Coordina la revisión del manual y propone mejoras en base a la operatividad de la cooperativa.
Consejo de vigilancia Asamblea general	Verifica que las modificaciones cumplan con las normativas vigentes. Aprueba los cambios en caso de modificaciones significativas en la gestión organizativa.
Comité de actualización del manual	Grupo de trabajo conformado por representantes de cada área, encargado de evaluar y proponer mejoras.

3.10.9 Frecuencia de actualización del manual de funciones

Para mantener el manual de funciones actualizado, se establece un cronograma de revisión periódica, que podrá ajustarse en función de los cambios internos y externos que afecten la cooperativa.

Tabla 6

Cronograma de revisión periódica

Tipo de Revisión	Frecuencia	Motivo de la revisión
Revisión ordinaria	Cada 2 años	Evaluación periódica para verificar la vigencia del contenido.
Revisión extraordinaria	Cuando sea necesario	Cambios normativos, reestructuración organizativa, implementación de nuevas tecnologías.
Auditoría interna del manual	Anual	Evaluación del cumplimiento y efectividad del manual en la operatividad de la cooperativa.

Nota. La tabla 6 detalla los diferentes tipos de revisión que se aplicarán al Manual de Funciones de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, con el objetivo de garantizar su actualización y pertinencia en la gestión organizativa.

3.10.10 Comunicación de cambios del manual de funciones

Para garantizar que todos los miembros de la cooperativa estén informados sobre las actualizaciones del manual, se implementará un sistema de comunicación interna que incluye:



Reuniones informativas con socios y personal administrativo para explicar las modificaciones realizadas.

Boletines internos con un resumen de los cambios relevantes

Publicación en la intranet o tablón de anuncios de la cooperativa para consulta permanente.

Capacitaciones periódicas para reforzar la aplicación de los procedimientos modificados.

3.11 Validación de la propuesta

La validación de la propuesta se efectuó teóricamente, para ello, se aplicó un cuestionario estructurado al Gerente General, Asistente de Gerencia, Contadora y secretaria de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá. Este cuestionario permitió evaluar la viabilidad técnica, económica, organizativa y sostenibilidad de la implementación del Manual de Funciones según la valoración de los actores que forman parte del nivel de jerarquía de la cooperativa en el período de estudio.

El instrumento aplicado utilizó una escala tipo Likert de cinco niveles:

1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Las respuestas obtenidas se consolidaron en la Tabla 7:

Tabla 7

Validación de la propuesta por parte de la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá

Aspectos a evaluarse	Gerente	Asistente de Gerencia	Contadora	Secretaria
Factibilidad técnica				
¿El personal administrativo ha revisado los aspectos técnicos propuestos en el Manual de Funciones?	5	4	5	4
¿Considera que la estructura propuesta es adecuada para mejorar la eficiencia organizativa?	5	5	5	4
¿Cree que se requieren herramientas o procesos adicionales para fortalecer su aplicación?	3	4	3	3
Factibilidad económica				
¿Se ha estimado el costo de implementación del Manual de Funciones?	4	4	3	4



¿La cooperativa dispone de recursos económicos para su ejecución?	4	4	3	4
¿El manual permitirá reducir errores y mejorar la gestión financiera?	5	5	5	4
Factibilidad organizativa				
¿El Manual de Funciones impactará positivamente en la organización interna?	5	4	5	4
¿Los socios y el personal están dispuestos a adaptarse a esta herramienta?	3	4	3	3
¿Se requerirán capacitaciones para asegurar su correcta aplicación?	4	4	5	4
Sostenibilidad organizacional				
¿Se enfrentarán desafíos en la implementación del manual a corto plazo?	4	3	4	3
¿La cooperativa garantizará la revisión y actualización periódica del manual?	4	4	4	4
¿Existe algún riesgo importante que pueda afectar su sostenibilidad a largo plazo?	2	2	2	2

Nota. Se detallan criterios para validar la propuesta de implementación del Manual de Funciones en la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá.

Por último, a través de la revisión de los resultados de la validación realizada a la propuesta, se determina el indicio de factibilidad técnica económica, organizativa, y sostenibilidad del proyecto concluyendo la aplicabilidad exitosa del Manual de Funciones a la Cooperativa.

3.11.1 Cronograma del plan de acción propuesto

A continuación, se muestra el cronograma presentado para la implementación del Manual concibiendo las etapas claves como socialización, capacitación, validación, aprobación y seguimiento.



Tabla 8

Cronograma de Plan de Acción Propuesto

Actividades propuestas	Abr- 25	May- 25	Jun- 25	Jul- 25	Ago- 25	Sep- 25
Socialización del Manual de Funciones con socios						
Revisión técnica y legal del documento final						
Validación interna por parte del Consejo de Administración						
Jornadas de capacitación al personal sobre el contenido del manual						
Aprobación oficial del Manual por la Asamblea General						
Implementación progresiva del Manual en cada área administrativa						
Seguimiento y retroalimentación de la implementación						

3.11.2 Presupuesto del plan de acción propuesto

Se consideran los siguientes costos estimados:

Tabla 9

Estimado de Costos del Plan de Acción Propuesto

Actividades propuestas	Costo estimado (USD)
Diseño, diagramación y revisión técnica del Manual de Funciones	\$500,00
Impresión de copias físicas del manual para cada departamento	\$200,00
Socialización interna y reuniones con socios	\$150,00
Jornadas de capacitación (materiales, logística, refrigerios)	\$400,00
Asesoría legal externa para revisión normativa (si aplica)	\$300,00
Material gráfico y visual (presentaciones, afiches, resumen ejecutivo del manual)	\$100,00
Seguimiento y evaluación inicial de la implementación (encuestas, informes)	\$150,00
Contingencia (imprevistos operativos o logísticos)	\$200,00
Total, estimado	\$2.000,00

3.11.2.1 Análisis costo beneficio. El análisis costo beneficio permite evaluar si la inversión estimada para la implementación del manual de funciones en la cooperativa de



Transporte Urbano Puruhá, genera beneficios organizativos, operativos y económicos que superan los costos estimados.

De acuerdo con la tabla 9 el costo total estimado para el diseño, socialización, capacitación e implementación del manual de funciones es de \$2000 USD, este monto se considera accesible para la cooperativa tomando en cuenta la capacidad operativa y la estructura administrativa actual.

Los beneficios estimados que pudiese obtener la cooperativa son:

- Optimización de los recursos humanos debido a que se reduce la duplicidad de funciones.
- Mejora en la eficiencia operativa porque los procesos tienen un lineamiento más claro y menor tiempo perdido.
- Reducción de los errores administrativos, porque se disminuye el riesgo de sanciones o pérdidas.
- Aumento de la transparencia y el control interno, debido a que, se obtiene una mejor calificación en las auditorías y toma de decisiones.
- Alineación con normativas legales del sector de transporte y economía solidaria, porque menora la exposición a infracciones.
- Finalmente, el fortalecimiento de la imagen institucional porque aumenta la confianza entre los socios y usuarios.

Proyección del beneficio económico estimado en el primer año:

Reducción en el tiempo improductivo del personal \$800

Prevención de errores administrativos \$600

Aumento de la eficiencia operativa con un mejor control de recursos \$700

Total, del beneficio proyectado en el primer año: \$2100

Relación costo beneficio (RCB)

$$RCB = \frac{\text{Beneficio total proyectado}}{\text{Costo total estimado}} = \frac{2100}{2000} = 1,05$$

El RCB indica que por cada dólar invertido en la implementación del manual de funciones para la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá, se puede obtener un retorno de \$ 1,05 en el primer año, además, se espera que los beneficios aumenten en los años posteriores al consolidarse los procesos.



CONCLUSIONES

Se diagnosticó la situación actual de la cooperativa en términos de roles, responsabilidades y problemáticas organizativas, los resultados revelaron que el 40.4% de los socios considera que las funciones dentro de la cooperativa no están claramente definidas, y el 54.4% identifica esta carencia como el principal problema organizativo. Además, el 75% del personal administrativo señala que la falta de definición de roles afecta considerablemente la eficiencia operativa. Esto demuestra la necesidad de estructurar de manera clara y precisa las responsabilidades dentro de la organización.

Se determinó que más del 63% de los socios han experimentado duplicidad de funciones, revelando una deficiente delimitación de responsabilidades que genera ineficiencia y conflictos operativos internos. Asimismo, el 47.4% de los socios considera que los procesos internos están medianamente organizados, mientras que un 24.5% los califica como poco o nada organizados, lo que evidencia una estructura organizativa débil que afecta la gestión eficiente de la cooperativa.

Por lo tanto, se propone un manual de funciones estructurado que contemple las necesidades específicas de la cooperativa y promueva la eficiencia organizativa, los hallazgos subrayan que el 93% de los socios reconoce que la falta de claridad en las funciones afecta el desempeño diario de la cooperativa y el 86% considera que la implementación de un manual mejoraría la calidad del servicio. Además, el 100% de los socios y del personal administrativo consideran necesario y útil contar con este documento, confirmando su importancia como una herramienta para mejorar la organización interna, reducir errores y optimizar la operatividad.

La elaboración e implementación del Manual de Funciones para la Cooperativa de Transporte Urbano Puruhá ha cumplido con los objetivos de la investigación al proporcionar una solución estructurada y funcional para las deficiencias organizativas identificadas. Los hallazgos obtenidos reflejan que la ausencia de este documento generaba confusión en los roles, duplicidad de funciones, problemas de eficiencia operativa y una gestión interna desorganizada, impactando en la calidad del servicio prestado.



RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar un proceso formal de revisión y actualización del manual de funciones, asegurando que se mantenga vigente y alineado con la evolución de las responsabilidades y operaciones dentro de la cooperativa. Este proceso debe contemplar revisiones periódicas y mecanismos de retroalimentación para adaptarse a cambios organizativos y normativos.

Se recomienda estandarizar la redacción y presentación del manual para garantizar su claridad y accesibilidad a todos los socios y personal administrativo, considerando la diversidad de perfiles dentro de la cooperativa. Un documento bien estructurado y comprensible facilitará su uso como herramienta de referencia en la gestión operativa.

Por último, se recomienda establecer indicadores y mecanismos de monitoreo para evaluar la efectividad del manual, midiendo su impacto en la eficiencia operativa, la reducción de errores y la satisfacción del personal. La recopilación de datos permitirá realizar ajustes informados y mantener la relevancia del documento.



Referencias

- Acaro, J. (2022). Manual de Procedimientos Contables y Tributarios para las Empresas Comerciales Obligadas a Llevar Contabilidad de la ciudad de Pindal. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25002/1/MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS%20CONTABLES%20Y%20TRIBUTARIOS%20PARA%20LAS%20EMPRESA%20COMERCIALES%20OBLIGADAS%20A%20LLEVAR%20CONTABILIDAD%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20PINDAL-signed-signed%20%28-signed>
- Aguilar, R. (2023). ERP: ¿Reliquia del Pasado o Clave en el Futuro del Gobierno del Dato? *Revista Canaria Administración Pública*.
- Almeida, J., Naranjo, F., Maldonado, H., & Rodríguez, A. (2024). Inteligencia artificial como mecanismo eficiente de la contabilidad. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(3), 334-364.
<https://revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/download/320/721/942>
- Arango, L. (2023). The complex system of couplings and contradictions in a semi-autonomous organization: an analysis from the perspective of loosely coupled systems. <https://core.ac.uk/download/578918732.pdf>
- Armijos, B., Bermúdez, I., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Cienfuegos*, 11(4).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Báez, P. (2012). Diseño de una metodología para la gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3112/1/T1148-MBA-Baez-Dise%C3%B1o.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). Sostenibilidad urbana en América Latina y el Caribe.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). Evaluación del Marco de Efectividad en el Desarrollo.



- Bolaños, M. (2022). La accesibilidad al transporte público. Los derechos de las personas con discapacidad física. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9061/1/SM333-Bola%C3%B1os-La%20accesibilidad.pdf>
- Borja, J. (2024). Propuesta de implementación de plan de mantenimiento vehicular y de generadores del grupo Leone. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/7617/1/UIDE-G-TMA-2024-114.pdf>
- Campo, L. (2024). Propuesta para la Implementación de la Norma ISO 27001 en el Archivo Central de la Gobernación del Departamento del Magdalena. <https://ciencia.lasalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/2a97f3ed-687a-45da-9e16-2f34d8407bf8/content>
- Cárdenas, I. (2015). El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa olpi ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/d86578a0-c3d5-41a1-9d6a-7bb7426dbad0/content>
- Carrión, F. (2003). Procesos de descentralización en la comunidad Andina. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/45113.pdf>
- CEPAL. (2013). Manual para la evaluación de desastres. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/df2fa48c-418c-4b2a-957c-0bdd97181d27/content>
- Chiliquinga, E. (2021). Elaboración de un manual de procesos y procedimientos administrativos para la Cooperativa de Transporte Pesado Río Secoya del Cantón Shushufindi, Provincia de Sucumbíos .
- Código de Trabajo. (2017). Última Reforma: Suplemento del Registro Oficial 106-S, 9-XI-2017. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/diciembre/LA2_OCT_DIJU_CODIGO%20TRABAJO.pdf
- Coronel, D., Cartuche, D., Rodriguez, L., & Saca, J. (2018). Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas. *INNOVA Research Journal*, 3(12).
- Gañay, J. (2023). Manual de funciones para la empresa procesadora. <https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/790/1/Gag%C3%B1ay%20Quinatoa%20Jeaneth%20del%20Pilar.pdf>



- Gonnet, J. (2015). Durkheim, Luhmann y la delimitación del problema del orden social. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 60(225).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182015000300285
- Guamán, C., & Zúñiga, D. (2023). Plan de concientización en seguridad vial a choferes profesionales y no profesionales del canton de Cuenca.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/24271/1/UPS-CT010331.pdf>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital publisher*, 4(6).
- Gutiérrez, G. (2023). Sistema de transporte público sostenible y ecológico en Curitiba. *Ecología Digital*.
- Gutierrez, W. (2021). Propuesta de manual orgánico de funciones para empresa familiar "Equipamientos Chacha e hijos".
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21993/1/UPS-GT003654.pdf>
- Guzmán, A., & Mendoza, J. (2023). *Descripción de herramientas y métodos de seguimiento y control para los KPI en las organizaciones*.
<https://repositorio.unibague.edu.co/server/api/core/bitstreams/60d404f7-f88f-4371-9cc0-e34dd895ad65/content>
- Henriquez, A. (2024). La gestión del tiempo y la organización como claves en la eficiencia operativa. *Competencias bladas*. <https://inspenet.com/articulo/tiempo-org-claves-en-la-eficiencia-operativa/>
- Ibarra, V., & Ballesteros, L. (2017). Manufactura Esbelta. *Conciencia tecnológica*(53).
<https://www.redalyc.org/journal/944/94453640004/html/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos . (2023). Anuario de Estadísticas de Transporte.
- Irurita, J., & Villanueva, P. (2012). Sistemas de gestión de calidad.
<https://core.ac.uk/download/pdf/10851013.pdf>
- Islas, V., & Lelis, M. (2007). Análisis de los sistemas de transporte.
<https://www.imt.mx/archivos/publicaciones/publicaciontecnica/pt307.pdf>



- Jara, A., Asmat, N., Nancy, A., & Jessica, M. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejora de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Jimbo, M. (2015). Elaboración del manual de funciones, admisión y empleo para la empresa de transporte de carga líquida y seca "Jarrin Carrera Cía. Ltda." En la ciudad de Nueva Loja provincia de Sucumbíos. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/8431/1/Manuel%20Antonio%20Jimbo%20Su%C3%A1rez.pdf>
- Jiménez, M. (2016). *Diseño del manual de procedimiento para la cooperativa de transporte urbano de la ciudad de Milagro*. Retrieved 04 de Julio de 2024, from <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3356/1/DISE%c3%91O%20DEL%20MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTO%20PARA%20LA%20COOPERATIVA%20DE%20TRANSPORTE%20URBANO%20CIUDAD%20DE%20MILAGRO.pdf>
- Laoyan, S. (2024). Cómo mejorar la eficiencia operativa. <https://asana.com/es/resources/operational-efficiency>
- León, P. (2023). La influencia de la Robotic Process Automation en la función de la gestión financiera en las empresas. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/67753/Tesis%20Paula%20Andrea%20Le%C3%B3n%20Rojas%20-%20La%20influencia%20de%20la%20Robotic%20Process%20Automation%20en%20la%20funci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera%20en%20las%20empres>
- Ley de cooperativas. (2001). Codificación 000, Registro Oficial 400 de 29 de Agosto del 2001. https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf
- Ley orgánica de economía popular y solidaria. (2011). <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf>



- López, M. (2013). la cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos multiple en empresas murcianas. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>
- Ministerio de Trabajo. (2021). Guía metodológica para la aplicación de la norma técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios. <https://intranet.secap.gob.ec/procesos22/DOC%20LEGALES/BASE%20LEGAL%20SECAP/NO.03.GM%20Guia-metodologica-procesos-y-servicios%20-%20nueva.pdf>
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador. (2023). Política Nacional de Movilidad Urbana Sostenible.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2). <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>
- Morales, P. (2021). Planificación urbana en Singapur. El Plan Maestro 2019. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio%2F10221%2F31904%2F1%2FPlanificacio__n_Urbana_en_Singapur
- Morocho, A., & Rodriguez, J. (2019). La calidad de servicio del transporte público urbano en la ciudad de Azogues. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/17313/1/UPS-CT008257.pdf>
- Murillo, r., Taiz, E., Cruz, L., Navia, W., & Coronel, M. (2024). Los key performance indicators (KPI) y su importancia en las microempresas de Guayaquil. *Ciencia latina*, 8(4). <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/12657/18306/>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). Salud urbana .
- Parada, J. (2016). *Manual de funciones para la "Unión de Transportistas Públicos del Guayas" Cantón Guayaquil*. Retrieved 14 de Junio de 2024, from <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3182/1/MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20PARA%20LA%20UNION%20DE%20TRANSPORTISTAS%20PUBLICOSGUAYAQUIL.pdf>
- Pazmiño, G. (2020). Diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño para la empresa de cobranzas (BPACOMPANY) situada en Quito-Ecuador.



<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7567/1/T3280-MDTH-Pazmi%C3%B1o-Dise%C3%B1o.pdf>

Peñalosa, E. (2006). El papel del transporte en una política de desarrollo urbano . En Transporte Sostenible: Texto de Referencia para formuladores de políticas públicas en ciudades de desarrollo. *Deutsche Gesellschaft*.

Pérez, H., Álvarez, M., & Cuesta, D. (2024). Estandarización de procesos y herramientas de seguimiento, control y gestión en Derco Center Colisión de Inchcape Colombia SAS. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/9f80b608-d265-4d29-af31-cf8c9e9eba07/content>

Pico, K. (2021). *Manual de funciones para los colaboradores de una Cooperativa de Transporte de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas*. Retrieved 09 de Junio de 2024, from <http://201.159.223.180/bitstream/3317/16966/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-324.pdf>

Pinargote, J., Conforme, G., Pincay, M., Romero, R., & Romero, V. (2020). La gestión de proyectos desde la formación de equipos, gestión de cambios y planificación mediante diagramas de Gantt. En *Economía Organización y ciencias sociales*.

Piñero, E., Vivas, F., & Flores, L. (2018). Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, 6(20), 99-110. <https://www.redalyc.org/journal/2150/215057003009/html/>

Quimiz, G., & Palacios, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales . : *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(2).

Reglamento general a la ley de cooperativas. (1966). Decreto Supremo No. 6842. RO/ 123 de 20 de Septiembre de 1966. https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf

Reglamento general de la ley orgánica de la economía popular y solidaria. (2020). Suplemento del Registro Oficial 260, 04-VIII-2020.

Ricoy, C. (2005). La teoría del crecimiento económico de Adam Smith. *Economía y Desarrollo*, 138(1), 11-47. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541308001.pdf>



- Rincón, O., & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/html/>
- Ros, J. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>
- Ruiz, M., Mayorga, C., Aldas, D., & Reyes, J. (2019). El costo y la percepción en la sociedad por la congestión vehicular causada por el transporte público urbano en la ciudad de Ambato, Ecuador. *Espacios*, 40(43).
- Santibañez, V. (2011). Análisis y diseño del manual de funciones para una entidad pública. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4826/santibanezruarte-manualfuncionesentidadpublica.pdf
- Saus, M. (2023). Estado del arte sobre desarrollo urbano y transporte: revisando herramientas para América Latina. *Economía, sociedad y territorio*, 23(73).
- Solis, J. (2019). *Manual de funciones para mejorar la gestión organizacional de la cooperativa de Transporte Santo Domingo, del cantón Santo Domingo*. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11269/1/PIUSDADM029-2020.pdf>
- Trujillo, F. (2025). Psicología positiva y derecho del trabajo: el estado de 'flow'. *Cincodías*. <https://cincodias.elpais.com/legal/2025-01-13/psicologia-positiva-y-derecho-del-trabajo-el-estado-de-flow>
- Universidad del Pacífico. (2017). Manual de funciones y descripción de cargos. <https://web.upacifico.edu.ec/wp-content/uploads/2022/03/organico-funcional.pdf>
- Utopía Urbana. (2023). Curitiba, la ciudad sustentable e inteligente modelo brasileño.
- Uvillus, S. (2023). Mejora a nivel de productividad en la empresa Imporfactory Cia. Ltda mediante la aplicación de 9s y la eliminación de los 7 desperdicios. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26610/1/MSQ737.pdf>
- Varela, E. (2022). Mujeres, cuidados y violencia de género. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/18773/2/TFLACSO-2022EVA.pdf>
- Villagómez, G., & Chávez, R. (2025). Impacto de la diversidad en la gestión de talento humano. *Revista Psicología UNEMI*, 9(16). <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/faso-unemi/article/view/2204/1972>



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Cienfuegos*, 3(9).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

Zendesk. (2023). 6 claves para crear un enfoque al cliente innovador. <https://www.zendesk.com.mx/blog/enfoque-al-cliente>