

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LOS PROCESOS DE REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN EN LA FINCA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA COMUNAL DEL PARAÍSO DE OSORIO (COPAEDO DE R.L.) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE PARAÍSO DE OSORIO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ”.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ANA MARÍA CRUZ VENTURA.

MERCEDES ELIZABETH GONZÁLEZ OSORIO.

VERÓNICA DE JESÚS RODRÍGUEZ RIVAS.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

FEBRERO DE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario General : Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

TRIBUNAL CALIFICADOR:

Lic. Rafael Arístides Campos.

Lic. Alfonso López Ortiz.

Lic. Esaú Artiga Mejía. (Docente Asesor)

FEBRERO DE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todopoderoso por el regalo de la vida, la fuerza de voluntad y la sabiduría que me brinda en cada fase de mi vida. Estoy orgullosa de mis padres a quienes agradezco la paciencia, el amor y esfuerzo realizado para hacer realidad uno de mis mayores logros, agradezco a mis hermanos y hermanas principalmente a Gabriela Cruz quien ha sido mi mayor fortaleza y a quien hice la promesa de terminar la carrera. Agradecimientos especiales a mi equipo de trabajo, al docente asesor, a COPADEO DE R.L, a los docentes Edwin Cerón y Alfonso Ortiz por la ayuda incondicional, y a todos mis amigos y amigas que me han acompañado a lo largo de mi carrera gracias.

Ana María Cruz Ventura.

Le doy gracias a Dios por darme sabiduría, fortaleza y paciencia por guiar mis pasos a lo largo de mi vida y permitirme cumplir mi meta, a mis padres Francisco González y Cecilia Osorio de González por su amor y apoyo incondicional en todo el proceso de mi carrera, mis hermanas Verónica, Lilian y Jeannethe en brindarme su ayuda en mis horarios de trabajo y sus palabras de aliento, a la familia González Valladares por brindarme su ayuda, a mi tía Lidia López por su aporte económico, amigos y amigas por su apoyo y cariño y brindado. Agradecimientos especiales a los docentes Alfonso López Ortiz, docente asesor Esauí Mejía por orientarnos paso a paso en el desarrollo de la investigación, a COPADEO de R.L. por la oportunidad de realizar junto con mi equipo de trabajo la investigación.

Mercedes Elizabeth González Osorio.

“Nunca te des por vencida y no dejes de luchar por lo que quieres”. Agradezco a Dios y a la Virgen de Guadalupe por darme la fuerza y sabiduría para poder culminar mis estudios, a mis padres Jorge Alberto Rodríguez Barahona y Rosa Imelda Rivas de Rodríguez, por el apoyo incondicional, la motivación, esfuerzo y educación que día a día me dan para seguir adelante en cada etapa de mi vida, a mi hermana Teresa Rodríguez y demás familiares por su cariño y motivación. Agradecimientos especiales a mi equipo de trabajo por la experiencia vivida en el desarrollo de la investigación, al docente asesor, y COPADEO DE R.L. Finalmente agradezco a mis amigos y amigas por su cariño y apoyo brindado que me permitió llegar a alcanzar mis objetivos.

Verónica de Jesús Rodríguez Rivas.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO UNO.....	1
“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LA FINCA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA COMUNAL DEL PARAÍSO DE OSORIO, LA IMPORTANCIA DE UN MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL REGISTRO DE SU PRODUCCIÓN”.	1
I. LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.....	1
A. Antecedentes Históricos del Cooperativismo a Nivel Mundial.....	1
B. El Cooperativismo en Latinoamérica.	2
C. El Cooperativismo en El Salvador.	3
D. Definición de Asociación Cooperativa.	4
E. Clasificación de las Asociaciones Cooperativas.	5
F. Características de las Asociaciones Cooperativas.	10
G. Ventajas de las Asociaciones Cooperativas.	10
H. Principios de las Asociaciones Cooperativas.....	11
1. Principios Sociales.....	11
2. Principios Económicos.....	12
II. LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA COMUNAL DEL PARAÍSO DE OSORIO.	12
A. Antecedentes.	12
B. Misión.....	13
C. Visión.	14
D. Estructura Organizativa de “COPAEDO DE R.L.”	14
E. Objetivos Estratégicos.....	16
III. ANTECEDENTES DE LA FINCA “COPAEDO DE R.L.”	16
A. Funciones y actividades de los responsables de la administración de la finca. 19	
1. Funciones.....	19
2. Actividades.	20
IV. MUNICIPIO DE PARAÍSO DE OSORIO.....	21
A. Reseña Histórica.....	21

1.	Historia.....	21
2.	Caracterización General del Municipio.....	22
IV.	MARCO LEGAL APLICABLE A LA COOPERATIVA Y LA FINCA.....	26
A.	Constitución de la República de El Salvador.....	26
B.	Ley del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).....	26
C.	Regulaciones Especiales Aplicables a la finca de “COPAEDO de R.L.”.....	27
1.	Ley General de Asociaciones Cooperativas.....	27
2.	Ley de Medio Ambiente.....	28
3.	Ley de Sanidad Vegetal y Animal.....	29
4.	Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	30
5.	Código de Trabajo.....	31
D.	Regulaciones Tributarias Especiales.....	33
1.	Código Tributario.....	33
2.	Ley de Impuesto a la Tránsito de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.....	34
3.	Ley General Tributaria Municipal.....	35
E.	Ley del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.....	35
F.	Marco Legal Institucional.....	36
V.	MARCO REFERENCIAL SOBRE EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y PROCESOS DE REGISTRO.....	36
A.	Importancia del Control.....	36
B.	Definiciones.....	37
1.	Control.....	37
2.	Control Interno.....	38
3.	Control Administrativo.....	38
4.	Finca.....	39
5.	Registro.....	39
6.	Proceso.....	39
7.	Procedimiento.....	39
C.	Características del Control.....	39
D.	Principios del Control.....	40
E.	Proceso del Control.....	41

F.	Tipos de Control.....	42
1.	Control Previo.....	42
2.	Control Concurrente.....	42
3.	Control Posterior.....	42
G.	Técnicas De Control.....	42
1.	Control presupuestal.....	42
2.	Técnicas no presupuestarias	43
H.	Instrumentos de medición o de control.....	43
I.	Etapas del Control Administrativo aplicables al proceso de registro.	44
1.	Planeación.....	44
2.	Organización	45
3.	Dirección:.....	45
4.	Control.....	45
J.	Documentación y Registro.	46
K.	Beneficios de los Registro.	47
L.	Características del Registro.....	47
M.	Herramientas para efectuar el registro de la producción.....	47
1.	Formularios.....	47
2.	Características de los formularios.....	47
3.	Diseño de formularios	48
4.	Cedulas de control.....	48
CAPÍTULO DOS.....		49
“SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN EN LA FINCA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA COMUNAL DEL PARAÍSO DE OSORIO.”		49
I.	IMPORTANCIA.....	49
II.	OBJETIVOS	49
A.	Objetivo General.	49
B.	Objetivos Específicos.	49
III.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.	50
A.	Método.....	50
1.	Analítico.....	50

2. Sintético.....	50
B. Tipo de la investigación.....	51
C. Diseño de la investigación.....	51
D. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.	51
1. Técnicas.....	51
2. Instrumentos.....	52
E. Fuentes de información.....	53
1. Primarias.....	53
2. Secundaria.....	53
F. Ámbito de la investigación.....	53
G. Objeto de estudio.....	53
H. Unidades de análisis.....	54
I. Determinación del universo y muestra.....	54
1. Universo.....	54
2. Muestra.....	54
3. Censo.....	54
4. Población.....	55
J. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación.....	55
1. Tabulación.....	55
2. Análisis e interpretación.....	55
K. Resumen de los resultados de la entrevista realizada al administrador de la finca. 77	
L. Resumen de los resultados obtenidos de la entrevista realizada al caporal de la finca.....	78
M. Resumen del diagnóstico.....	80
1. Análisis de la situación actual de los procesos de registro de la producción en la finca.....	80
2. Determinación de la necesidad de implementar un Modelo de Control Administrativo en los Procesos de Registro de la Producción.....	84
N. Alcances y Limitaciones.....	85
1. Alcances.....	85
2. Limitaciones.....	85

O.	Conclusiones.....	86
P.	Recomendaciones.....	87
CAPÍTULO TRES		88
“PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LOS PROCESOS DE REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN EN LA FINCA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA COMUNAL DEL PARAÍSO DE OSORIO”.....		88
I.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	88
A.	Presentación de la propuesta.....	88
1.	Modelo de control administrativo.....	88
2.	Alcance del modelo de control administrativo.....	89
3.	Importancia.....	89
B.	Objetivos del Modelo de Control Administrativo.....	90
1.	General.....	90
2.	Específicos.....	90
C.	Políticas de Control.....	90
D.	Estrategias.....	91
E.	Fases del proceso de registro.....	91
1.	Planeación.....	91
2.	Organización.....	96
3.	Dirección.....	128
4.	Control administrativo.....	130
H.	Plan de implementación.....	152
1.	Recursos Humanos.....	152
2.	Recursos Materiales.....	152
3.	Recursos Tecnológicos.....	152
4.	Recursos Financieros.....	153
5.	Presupuesto de inversión en recursos.....	154
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		156
ANEXOS		160

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Ejemplos de Asociaciones Cooperativas de producción.	6
Tabla 2: Ejemplos de Asociaciones Cooperativas de vivienda.....	7
Tabla 3: Ejemplos de Asociaciones Cooperativas de servicios.	8
Tabla 4: Distribución de Asociaciones Cooperativas en El Salvador.....	9
Tabla 5. Volúmenes de Producción Anual Estimada.....	19
Tabla 6: Marco Institucional	36
Tabla 7.Unidades de Análisis del Censo Realizado en la Finca “COPADEO de R.L” ..	56
Tabla 8. Plan Básico de Capacitación.....	93
Tabla 9.Cronograma Anual de Actividades.....	95
Tabla 10: Proceso de recolección y registro volúmenes de producción de elote.....	101
Tabla 11: Procesos de recolección y registro de la producción de piña.	104
Tabla 12: Proceso para la recolección y registro de la producción de guineo.	107
Tabla 13: Procesos para la recolección y registro de la producción de yuca.....	110
Tabla 14: Proceso para la siembra, recolección de caña.	113
Tabla 15: Procedimiento para la extracción de leche.....	116
Tabla 16: Proceso para el registro y destace de pollo.....	119
Tabla 17: Proceso para la producción de huevos.	122
Tabla 18: Proceso para la crianza de gallinas.....	125
Tabla 19: Formato de registro de la producción de elotes.....	132
Tabla 20: Formato de registro de la producción de piña.	134
Tabla 21: Formato de registro de la producción de guineo.	136
Tabla 22: Formato de registro de la producción de yuca.....	138
Tabla 23: Formato de registro de la producción de la caña.....	140
Tabla 24: Formato de registro de la extracción de leche.....	142
Tabla 25: Formato de registro del destace de pollos.....	144
Tabla 26: Formato de registro de la crianza de gallinas ponedoras.	146
Tabla 27: Formato de registro de la producción de huevos.....	148
Tabla 28. Presupuesto de inversión en recursos.	154

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Estructura Organizativa de “COPADEO de R.L.”	15
Figura 2. Mapa Distribución del Municipio de Paraíso de Osorio	25
Figura 3: Estructura Organizativa Propuesta para la finca de “COPADEO DE R.L.”	97

RESUMEN.

Origen.

Con el fin de elaborar un trabajo de investigación, que cumpla con el requisito de ser innovador y contribuir en el ámbito social, se solicitó a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio, la colaboración para realizar el trabajo de graduación en el área de colocación de crédito. El equipo de investigación fue convocado a una reunión por el consejo de administración, en la cual se trató el tema que se pretendía desarrollar, manifestando ellos la necesidad de realizar un trabajo de investigación enfocado a fortalecer la administración de la finca de la asociación, atendiendo a esa solicitud se discutieron diversos temas de interés administrativos teniendo mayor relevancia el tema de los registros de la producción, desde el momento de la siembra hasta la recolección de la cosecha, extracción de leche, crianza de gallinas ponedoras y destace de pollos la cual hasta el momento se llevaba de forma empírica.

Tomando en consideración la solicitud realizada se elaboró el tema denominado “Modelo de control administrativo para fortalecer los procesos de registro de la producción en la finca de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio”. Para ello se realizó una reunión en la que se presentó el tema y se acordó que todo lo relacionado a este se iba a tratar con el consejo de administración y comité agrícola.

Objetivo.

El objetivo del trabajo de investigación es fortalecer los procesos de registro de la producción agrícola, avícola y ganadera que se lleva a cabo dentro de la finca de la asociación, a fin de incrementar la eficiencia y la exactitud de los volúmenes de producción. La importancia del tema investigado radica en la necesidad de mejorar las actividades administrativas y productivas de la finca, definiendo las tareas y responsabilidades de cada elemento humano.

Metodología.

El método que se aplicó en la investigación fue el método científico, el cual sirve como camino para obtener información, con el apoyo de los métodos analítico y sintético, utilizando técnicas e instrumentos adecuados a fin de obtener conocimientos que comprueban la teoría existente.

Conclusiones.

1. Implementar un modelo de control administrativo que sirva como herramienta para fortalecer los procesos de registro de la producción agrícola, avícola y ganadera.
2. Poner en práctica un manual de responsabilidades diseñado para definir las actividades que corresponden a cada elemento humano dentro de la finca de "COPAEDO DE R.L".
3. Hacer uso del manual de procesos elaborado para cada producción a fin de detallar las tareas involucradas en cada actividad ejecutada.

Recomendaciones

1. Utilizar formatos físicos y digitales propuestos para el control de la producción agrícola, avícola y ganadera que faciliten la identificación de diferentes volúmenes de producción.
2. Identificar con exactitud las tareas asignadas a cada trabajador para evitar una sobrecarga laboral y contribuir con la eficiencia en el desarrollo de las actividades.
3. Dar a conocer a los trabajadores de la finca, el manual de procesos propuesto con el objetivo de garantizar el eficiente desarrollo de las actividades de producción.

INTRODUCCIÓN.

El control administrativo es un proceso por medio del cual, toda empresa o institución puede identificar que todas aquellas actividades planificadas se estén desarrollando con exactitud y de acuerdo a los objetivos y metas establecidas. El presente trabajo de investigación constituye un modelo de control administrativo que tiene como objetivo permitir al administrador de la finca fortalecer los procesos de registro por medio de la implementación de herramientas administrativas que contribuyan a identificar con facilidad datos referentes a la producción. El trabajo está compuesto por tres capítulos que contienen:

El primer capítulo está integrado por el marco teórico de referencia acerca de las asociaciones cooperativas, las generalidades de la finca de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio (COPAEDO DE R.L), el marco legal que regula a las asociaciones cooperativas y la teoría aplicable al modelo de control administrativo.

El segundo capítulo describe la investigación de campo que muestra la situación actual de los procesos de registro de la producción que se llevan a cabo dentro de la finca, se utilizó una metodología de investigación que ayudó a recolectar información necesaria que posteriormente se interpretó para la elaboración del diagnóstico.

El tercer capítulo contiene la propuesta de un modelo de control administrativo que contribuirá a fortalecer el proceso de registro de la producción agrícola, avícola, y ganadera. Está integrado por cuatro etapas del proceso administrativo y los elementos que constituyen a cada uno de estos. La etapa de la planeación es indispensable para la definición de metas y objetivos que establece la administración en cuanto a volúmenes de producción, recolección, extracción de leche y destace de pollo. También incluye un plan de capacitación para los trabajadores que contribuirá incrementar el conocimiento y rendimiento. Además considera las diversas opciones de siembra, la gestión de equipo informático, el detalle de actividades de cada día de trabajo, y el cronograma de visitas para

monitorear cada una de las actividades. La segunda etapa de la organización comprende una propuesta de estructura organizativa, el manual de funciones, y el manual de procesos que facilitan el cumplimiento de los objetivos que sirven de guía para la asignación y el desarrollo de las actividades de producción. La tercera etapa es la dirección y en esta se tomó en cuenta como elemento básico la motivación, el liderazgo y la comunicación entre el administrador y los trabajadores a fin de fomentar un equipo de trabajo integral para el logro de resultados eficientes. Finalmente la etapa del control administrativo el cual contiene formatos para el registro físico de la producción y formularios en digital que constituyen la base fundamental del desarrollo de la propuesta.

De acuerdo a la propuesta se establece un plan de implementación que incluye recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, un presupuesto de inversión enfocado a implementar el modelo de control y por ultimo un programa de implementación y seguimiento de las actividades que se van a ejecutar con dicho modelo.

CAPÍTULO UNO

“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LA FINCA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA COMUNAL DEL PARAÍSO DE OSORIO, LA IMPORTANCIA DE UN MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL REGISTRO DE SU PRODUCCIÓN”.

I. LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.

A. Antecedentes Históricos del Cooperativismo a Nivel Mundial.

“Resulta interesante el hecho de encontrar en la historia de la humanidad, los orígenes formales y fácticos del cooperativismo; conociendo la base filosófica no queda duda que ésta forma organizada de producir y generar riqueza es tan antigua como el hombre mismo. Sin embargo el sistema cooperativo tal como se le conoce actualmente basado en una organización determinada como un conjunto de principios teórico-filosófico y una doctrina propia es bastante nuevo. Esto nos lleva a afirmar y compartir con tratadistas de esta materia que el estado actual del movimiento cooperativo en general es el resultado de los esfuerzos de organización de la economía en términos de solidaridad, colectivismo y acción común en distintas partes del mundo, desde muy temprano en la historia humana, no es raro, que la cooperativa se reciba como algo connatural al hombre, como una necesidad básica.”¹

Tomando en consideración que tanto desde los orígenes de la humanidad hasta la actualidad “el hombre en los diferentes ámbitos de su vida, desde el punto de vista social o familiar se desarrolla en un ambiente de constante cooperación, solidaridad y ayuda mutua”.²

El cooperativismo surge en Europa sobresaliendo en países como Islandia, Alemania, Inglaterra, Francia, Suecia etc. Fue en toda Europa donde se vivió el inicio de este fenómeno con mucha expectativa a partir de los últimos años del siglo XVIII, fase donde se dio la llamada Revolución Industrial, tomando fuerza durante el siglo XIX, período en el cual adquiere su fundamento filosófico. “En este período

¹ Ramírez Murcia, Leonardo, Empujando el Amanecer, 2ª Edición, Editorial Universitaria, San Salvador 2006, Pág. 133

² Parrilla Bonilla, Antulio, Cooperativismo Teoría y Práctica, Editorial Universitaria, San Salvador, 2006, Cf. Pág. 13

cuando el movimiento cooperativo adquiere sus principios fundamentales, comienza a propagarse y consolidarse hasta el punto que es considerado por la legislación de muchos países, constituyendo al estado la responsabilidad de fomentar el cooperativismo. Para el desarrollo exitoso de las primeras cooperativas era necesario evidenciar el movimiento que poco a poco se fue extendiendo a otros países de Europa, y en 1869 se crea La Unión Cooperativa y la Central Cooperativa Mayorista en Manchester. En 1884, en Francia, las cooperativas de producción crearon su asociación, hoy llamada Confederación General de Cooperativas³.

B. El Cooperativismo en Latinoamérica.

“Durante los siglos XVII y XVIII llegaron a América diversas organizaciones cooperativas de origen religioso. En la primera mitad del siglo XIX, antes de que en 1844 se fundara la primera cooperativa en Rochdale, ya existían cajas de ahorro y crédito en México y Venezuela.

El cooperativismo latinoamericano distingue los siguientes periodos en su historia.

1. Primeras manifestaciones: comprende las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del siglo XX. De esta época datan los intentos cooperativistas más antiguos, generalmente impulsados por inmigrantes europeos; los casos más destacados son Argentina y México.
2. Legislaciones específicas: abarca desde la tercera década del siglo XX hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial. Durante esta época se sancionaron las primeras leyes específicas que sirvieron de estímulo a las cooperativas.
3. Postguerra: abarca desde 1945 hasta 1960. En este período destaca la acción de la Organización de Estados Americanos (OEA) en la promoción y asistencia técnica, desde este tiempo los Gobiernos prestan mayor atención a la acción cooperativa.
4. Auge promocional: abarca la totalidad de la década de 1960. En este período tuvo impulso la acción oficial a favor del desarrollo cooperativo. Una importante ayuda externa se canaliz9a hacia América Latina con ese fin, las

³ INSAFOCOOP, División Técnica, Sección de Capacitación “Curso Básico de Cooperativismo”, marzo 1900, Pág. 48

Alianzas para el Progreso estimularon esta tendencia. Durante esta década se fundaron: Organización de Cooperativas de América (OCA), Sociedad Interamericana del Desarrollo y Financiamiento de Cooperativa (SIDEFCOOP) y Confederación Latinoamericana de Cooperativas (COLAC), las tres organizaciones continentales de integración, y además tuvo lugar la primera Conferencia Interamericana de Cooperativismo, que aprueba el llamado “Programa de Buenos Aires”, que marcó el origen del Comité Interamericano de Coordinación y Desarrollo Cooperativo.

5. Década de los setenta: se producen retrocesos, negándose las bondades del cooperativismo; los gobiernos pasaron del apoyo incondicional a la indiferencia, y aparecieron corrientes muy críticas respecto al sector. Pese a ello, algunos gobiernos continuaron avanzando de la mano con el movimiento cooperativo en los respectivos escenarios nacionales.”⁴

C. El Cooperativismo en El Salvador.

“El impacto que causó el cooperativismo en Europa, provocó que las autoridades de la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad de El Salvador, en el año de 1896, implantaran la cátedra de cooperativismo como materia obligatoria, unos 50 años después que surgiera este movimiento como sistema institucional con naturaleza propia; el objetivo que perseguían las autoridades era que se tuviera conocimiento entre los estudiantes de aquellos tiempos sobre este movimiento y se estudiaran sus aspectos sociales y económicos, pero debido a que habían surgido como solución de la clase proletaria al sistema liberal económico, pronto fue combatida por los sostenedores de esa ideología, los que lograron en pocos años que se aboliera esta materia del plan de estudio. No se tienen datos que en el siglo pasado y a principios de éste surgieran asociaciones cooperativas en el país; pero la idea había impactado al presidente que estaba en 1904, y así en este año al elaborarse y entrar en vigencia el primer Código de Comercio, se dedicó un capítulo a las

⁴ Mogrovejo, Rodrigo; Mora, Alberto & Vanhuynegem, Philippe. “El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible”. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012. Pg.45

asociaciones Cooperativas, las que todavía no se habían dado en nuestro país, anticipándose a un hecho que era inevitable.⁵

“El movimiento Cooperativo se introdujo en El Salvador a pesar de los diferentes factores limitantes que han tratado de interrumpirlo en su lucha constante por lograr un mejor nivel de vida de las clases desposeídas de la sociedad salvadoreña, especialmente, los obreros y campesinos.”⁶

La historia del cooperativismo se divide en tres etapas importantes: En la primera etapa (de los años 1860 a 1948). Se ramificó entre el gremio de los empleados públicos, en busca de una defensa en contra de prestamistas que establecían altas tasa de interés. En la segunda etapa (de los años 1950 a 1966), prevaleció la asistencia hacia la población agropecuaria promoviendo cooperativas de ahorro y crédito con financiamiento estadounidense; y la tercera etapa (de los 1969 a 2000), se apoyan los cambios sociales y económicos en el país, impulsándose la Reforma Agraria.

En resumen, han existido diferentes hechos importantes que han marcado la historia de las asociaciones cooperativas en El Salvador, según información proporcionada por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

D. Definición de Asociación Cooperativa.

A continuación, se presentan algunas definiciones de Asociaciones Cooperativas.

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES) define Asociación Cooperativa como: Asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente con el fin de hacerle frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) define Asociación Cooperativa como: “Unión de personas que procuran alcanzar objetivos comunes

⁵ Díaz Hernández, Elvis Rigoberto, Escobar Quinteros, Manuel Alejandro y Rivera Merino, Félix Estuardo (2017) “Estudio de factibilidad para la tecnificación y mejora en la administración y venta de la producción de hortalizas, orientado a la introducción en supermercado, producidos por la Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L (ACPROCALUCO DE R.L), ubicada en el Municipio de Caluco, Departamento de Sonsonate.”

⁶ Alianza Cooperativa Internacional, “Alianza Cooperativa Internacional”. Recuperado de <http://www.ica.coop/es/>

mediante la ayuda mutua, teniendo sus integrantes equitativa responsabilidad en el funcionamiento de la misma y cuyos excedentes, si los hay, se distribuyan entre sus integrantes proporcionalmente a su participación en la generación de los mismos.”⁷

El grupo de trabajo define Asociación Cooperativa como: *Integración voluntaria de personas las cuales poseen aspiraciones y necesidades en común comprometiéndose con el cumplimiento de responsabilidades para el alcance de los objetivos orientados hacia el logro del bienestar de cada uno de sus integrantes.*

Se dice esto por las razones siguientes:

1. Dentro de una Asociación Cooperativa se busca la satisfacción de cada asociado.
2. La integración voluntaria de sus asociados contribuyen al crecimiento económico de la misma, de igual manera en el aumento del número de asociados.
3. Formar parte de una Asociación Cooperativa permite al asociado gozar de los privilegios que esta otorga en función del bienestar de quienes la integran sean estos servicios médicos, de educación, de integración familiar y de participación democrática dentro de la asociación.

E. Clasificación de las Asociaciones Cooperativas.

Las Asociaciones Cooperativas se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Cooperativas de producción: Son integradas por productores que se asocian para producir, transformar o vender sus productos. Este tipo de cooperativas tiene como meta principal la producción de bienes o la prestación de servicios, tales como: la producción industrial o artesanal, la producción agropecuaria o pesquera, la producción minera y otras.

⁷ Ibídem, cita (3), pág. 48

Algunos ejemplos de Asociaciones Cooperativas de producción son:

Tabla 1: Ejemplos de Asociaciones Cooperativas de producción.

ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN DE EI SALVADOR				
N	NOMBRE	ABREVIATURA	TIPO	UBICACIÓN
1	Asociación Cooperativa de Producción Industrial Plásticos Don Bosco, de Responsabilidad Limitada.	ACOPI-PLAST, DE R.L.	Producción Industrial	San Salvador
2	Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Ahorro, Crédito, consumo, Aprovechamiento y Comercialización Escuco, de Responsabilidad Limitada.	ESCUCO, DE R.L.	Producción Agroindustrial	Sonsonate
3	Asociación Cooperativa de Producción Industrial Ahorro, Crédito y Consumo el Copinolito, de Responsabilidad Limitada.	ACOOPI, DE R.L.	Producción Industrial	Santa Ana
4	Asociación Cooperativa de Producción Industrial, Comercialización, Ahorro y Crédito de Pequeños Productores de Café de Ataco, De Responsabilidad Limitada.	ACPRODCA, DE R.L.	Producción Industrial	Ahuachapán

Fuente: Directorio Cooperativo recuperado de: <http://www.insafocoop.gob.sv/wp-content/uploads/2017/10/DIRECTORIO-COOPERATIVO-AL-31-DE-DIC-2017.pdf>

2. Cooperativas de vivienda: Tienen por objeto gestionar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

Tabla 2: Ejemplos de Asociaciones Cooperativas de vivienda.

ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE VIVIENDA DE EL SALVADOR				
N	NOMBRE	ABREVIATURA	TIPO	UBICACIÓN
1	Asociación Cooperativa de Vivienda Histórica Santa Lucía, de Responsabilidad Limitada.	ACOVHSAL, DE R.L.	Vivienda	San Salvador
2	Asociación Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua San Esteban, de Responsabilidad Limitada.	ACOVIVAMSE, DE R.L.	Vivienda	San Salvador
3	Asociación Cooperativa de Vivienda, Ahorro y Crédito y Producción la libertad 13 de Enero de Responsabilidad Limitada.	13 DE ENERO, DE R.L.	Vivienda	La Libertad
4	Asociación Cooperativa de Vivienda, Ahorro y Crédito Aculhuaca, de Responsabilidad Limitada.	ACOVACIS, DE R.L.	Vivienda	San Salvador
5	Asociación Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua Unidos por una Vivienda Digna, de Responsabilidad Limitada.	ACOVUVD, DE R.L.	Vivienda	San Salvador
6	Asociación Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua Familias Trabajadoras, de Responsabilidad Limitada.	ACOVIFAMTRA, DE R.L.	Vivienda	San Salvador
7	Asociación Cooperativa de Vivienda, Ahorro y Crédito San Benito, de Responsabilidad Limitada.	ACOVAC SAN BENITO DE R.L.	Vivienda	Cuscatlán

Fuente: Directorio Cooperativo <http://www.insafocoop.gob.sv/wp-content/uploads/2017/10/DIRECTORIO-COOPERATIVO-AL-31-DE-DIC-2017.pdf>

3. Cooperativas de servicios: Tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas además de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales. Estas pueden ser, entre otros, de los siguientes tipos: Ahorro y Crédito; Transporte; Consumo; Profesionales; Seguros, de Educación; Aprovevisionamiento.

Algunos ejemplos de Asociaciones Cooperativas de servicio son:

Tabla 3: Ejemplos de Asociaciones Cooperativas de servicios.

ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE SERVICIOS DE EL SALVADOR				
N	NOMBRE	ABREVIATURA	TIPO	UBICACIÓN
1	Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo Universitaria, de Responsabilidad limitada.	UNIVERSITARIA DE R.L.	Ahorro y Crédito	Santa Ana
2	Asociación Cooperativa de Transporte de El Salvador, de Responsabilidad Limitada.	ACOSTES, DE R.L.	Transporte	San Salvador
3	Asociación Cooperativa de Consumo Ahorro Crédito y Vivienda Altos del Mirador, de Responsabilidad Limitada.	ACOAM, DE R.L.	Consumo	San Salvador
4	Asociación Cooperativa de Servicios de Seguros Futuro, A.C, de Responsabilidad Limitada.	SEGUROS FUTURO A.C. DE R.L	Seguros de educación	San Salvador
5	Asociación Cooperativa de Aprovevisionamiento, Ahorro y Crédito Las Brisas, de Responsabilidad Limitada.	LAS BRISAS, DE R.L	Aprovevisionamiento	Ahuachapán

Fuente: Directorio Cooperativo <http://www.insafocoop.gob.sv/wp-content/uploads/2017/10/DIRECTORIO-COOPERATIVO-AL-31-DE-DIC-2017.pdf>

A continuación se presenta la distribución de cooperativas por tipo durante el período comprendido de junio 2016 a mayo 2017.⁸

Tabla 4: Distribución de Asociaciones Cooperativas en El Salvador.

DISTRIBUCIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR AÑO 2016-2017			
TIPOS DE COOPERATIVAS	NÚMERO DE COOPERATIVAS		VARIACIÓN
	AÑO 2016	AÑO 2017	
Ahorro y Crédito	458	488	30
Aprovisionamiento	164	170	6
Educación	1	1	0
Transporte	138	142	4
Consumo	16	18	2
Producción Industrial	42	43	1
Producción Agroindustrial	41	43	2
Producción Artesanal	34	35	1
Producción agropecuaria	2	2	0
Vivienda	28	28	0
Comercialización	143	154	11
Seguros	1	1	0
Profesionales	20	20	0
Federaciones	9	9	0
Confederaciones	1	1	0
TOTAL	1098	1155	57

Fuente: Directorio Cooperativo <http://www.insafocoop.gob.sv/wp-content/uploads/2017/10/DIRECTORIO-COOPERATIVO-AL-31-DE-DIC-2017.pdf>

El Salvador presentó para el año 2017 un incremento de 57 nuevas Asociaciones Cooperativas legalmente inscritas y de distinto tipo, mostrando mayor incremento las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, seguidas por las Asociaciones

⁸ Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), Memoria de Labores desarrollo del sector cooperativo de junio 2016 al 31 de mayo de 2017.

Cooperativas de Comercialización las cuales, en los últimos años manifestaron un significativo incremento.

F. Características de las Asociaciones Cooperativas.

Existen varios elementos que caracterizan a las asociaciones cooperativas, a continuación se detallan los más importantes:

1. Son grupos de personas asociadas voluntariamente para hacer algo que individualmente no podrían realizar.
2. Se conducen con democracia, participación y protagonismo.
3. Proveen bienes o servicios que son necesarios para la comunidad.
4. Operan sobre la base de la ayuda mutua; es decir, la ejecución de la realización de una acción que refleje la integridad y el bien común para dar solución a problemas compartidos.
5. Realizan actividades con el fin de prestar servicios a la comunidad y no con el propósito de obtener beneficios.
6. Deben ajustar su funcionamiento y administración a normas jurídicas, asimismo están reguladas por disposiciones de carácter general y de obligatorio cumplimiento, como lo económico, social, educativo, político y cultural.

G. Ventajas de las Asociaciones Cooperativas.

Son muchas las ventajas que las asociaciones cooperativas ofrecen a sus asociados, las cuales se mencionan a continuación.

1. Producción de bienes y/o prestación de servicios para satisfacer necesidades de los asociados.
2. Estimulan la acción de grupo, la armonía y hermandad entre quienes la integran.
3. Educan a sus miembros en los procesos democráticos cooperativos.
4. Descubren y ayudan a desarrollar líderes.
5. Proveen bases y experiencias para la solución de los demás problemas comunitarios, por medio de la acción de grupo.
6. Poseen privilegios que les otorga el Estado Salvadoreño.

H. Principios de las Asociaciones Cooperativas.

Los principios de las asociaciones cooperativas son lineamientos por medio de los cuales los cooperativistas ponen en práctica un conjunto de valores, estos sirven de guía para el desarrollo y organización de la cooperativa, dividiéndose en:

1. Principios Sociales: Estos principios regulan la conducta del asociado, entre ellos se encuentran los siguientes:

a) Libre Adhesión y Retiro Voluntario: Este principio consiste en dar iguales oportunidades a todos aquellos que verdaderamente quieran pertenecer a una cooperativa, siempre y cuando cumplan las condiciones mínimas que se establecen en los estatutos.

El retiro voluntario consiste en darle seguridad al Asociado de retirarse con sus aportaciones en el momento que lo disponga otorgándole hasta ese momento el goce de los beneficios a los que tiene derecho.

b) Control Democrático: Este principio confirma el valor que tiene el ser humano, independientemente de sus aportaciones para que exista realmente democracia y funcionen las cooperativas se necesita que haya libertad, así como capacidad para saber decidir, por qué y para qué se da el voto.

c) Fomento de Educación Cooperativa: Las cooperativas aportan educación y formación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados que contribuyen de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas.

d) Fomento de la Integración Cooperativa: La integración cooperativa tiene como objetivo la formación de entidades que se rigen por las mismas doctrinas y técnicas cooperativas que permita lograr la expansión y el perfeccionamiento.

2. Principios Económicos: Estos defienden el valor de la persona humana estableciendo mecanismos que aseguren en todo momento el respeto a la economía individual de sus asociados.
 - a) Interés Limitado al Capital: es el establecimiento de un interés elevado a las aportaciones de los asociados que finalmente forman el capital de la Cooperativa.
 - b) Distribución de Excedentes: Este se distribuye con base a la proporción que representan las aportaciones realizadas por los asociados. Los excedentes obtenidos en cada año o ejercicio fiscal de la cooperativa, se distribuirán entre los miembros que la conforman en la medida en que hayan contribuido para su obtención.⁹

II. LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA COMUNAL DEL PARAÍSO DE OSORIO.

A. Antecedentes.

Se constituye en el año de 1969 en el municipio de Paraíso de Osorio departamento de la Paz, con un grupo de 22 agricultores con una visión progresista, dedicados a la ganadería cultivo de maíz, frijoles, caña de azúcar, piña, entre otros; su misión fue buscar alternativas para aliviar la situación de los asociados.

Se constituyó legalmente con base a la Ley de Asociaciones Cooperativas el 14 de febrero de 1971. El surgimiento tuvo como objetivo principal dar créditos y apoyo, tanto al sector de la zona paracentral como a sus asociados, en tal sentido se otorgaban créditos a intereses bajos, además se brindó la opción de ahorro permitiendo tener mejores rendimientos en ellos. Asesorados por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) y la Federación de Cooperativas de Ahorro y Créditos de El Salvador (FEDECACES), el día catorce de febrero de ese mismo año, se convoca a primera Asamblea General Ordinaria de Asociados donde se constituye legalmente, con el nombre de “Asociación

⁹ Información proporcionada por miembros del Comité Agrícola

Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio de Responsabilidad Limitada”. Cabe aclarar que por error u olvido de los precursores de la cooperativa no fue inscrita con la abreviatura inicial “A”, es decir como “ACOPAEDO DE R.L.” por tal razón hoy en día se conoce como “COPAEDO de R.L.”

Actualmente “COPAEDO de R.L” cuenta con 8,163 asociados, una oficina central ubicada en el Municipio del Paraíso de Osorio, y cinco sucursales ubicadas en Cojutepeque, San Miguel Tepezontes, San Martín, San Salvador e Ilobasco, sumando un total de 70 empleados que están distribuidos en las diferentes agencias.

Debido a la ubicación geográfica, ha tenido mayor crecimiento la sucursal ubicada en el municipio de Cojutepeque, por pertenecer al centro de dicha ciudad, factor que atribuye a la sucursal que opere como oficina central esto acorde a las operaciones que se realizan y por el número de asociados con los que cuenta. Es necesario mencionar que en un inicio su mayor fortaleza era la venta de insumos agrícolas, pero debido a la notable evolución que ha tenido su actividad principal hoy en día es el ahorro y crédito.

En el año 2010, se retiró de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Créditos de El Salvador (FEDECACES), ya que el apoyo técnico que recibía de sus aportaciones para capacitar a sus empleados, representaba un costo elevado para la administración en comparación con los beneficio que les ofrecía Federación de Cooperativas de Ahorro, Créditos y Servicios Múltiples a Fines (FEDECRECE DE R.L), institución en la que se afilió desde el año 2011.

B. Misión.

La misión de la asociación se enuncia a continuación:

“Fomentar el desarrollo integral de nuestros asociados con responsabilidad social”.

La asociación cooperativa brinda servicios financieros rápidos, eficientes y efectivos, basados en la filosofía cooperativa, promoviendo el desarrollo social y financiero de

los asociados y la sociedad en general así mismo el llamamiento a la integración de nuevos asociados.

C. Visión.

La visión de la asociación se enuncia a continuación:

“Ser la mejor alternativa de ahorro y crédito con mayor cobertura en el mercado financiero nacional”.

Se deduce que la intención de la cooperativa es ser la mejor alternativa de ahorro, crédito y agrícola cuya finalidad es alcanzar el desarrollo financiero y social de los asociados que la integran, de tal manera que permita la auto sostenibilidad económica asimismo la expansión de sus servicios prestados.

D. Estructura Organizativa de “COPAEDO DE R.L.”

De acuerdo a los estatutos aprobados por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), las leyes y los reglamentos respectivos, la institución cuenta con una estructura organizativa integrada por: La Asamblea General de Asociados, que es la autoridad máxima de la cooperativa y la encargada de aprobar los objetivos y políticas del plan general de trabajo de la asociación cooperativa; la junta de vigilancia la cual ejerce la función de supervisar todas las actividades.

El consejo de administración es el responsable del eficiente funcionamiento administrativo de la cooperativa y tiene a su cargo los siguientes comités: de riesgo que es liderado por un oficial de riesgo, estratégico, de cumplimiento dirigido por un oficial de cumplimiento, de crédito, de educación, de mora y la gerencia general que tiene a bajo su responsabilidad la oficina central y todas sus sucursales. Cada una de las gerencias tiene bajo su cargo diferentes áreas funcionales encargadas de realizar las actividades diarias que mantienen en funcionamiento a la cooperativa.

En toda organización la estructura organizativa es considerada importante por establecer los diferentes niveles de autoridad que hacen posible un adecuado funcionamiento de la entidad.

A continuación se presenta la Estructura Organizativa de “COPAEDO DE R.L.” (Ver figura N°1).

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA COMUNAL DEL PARAÍSO DE OSORIO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

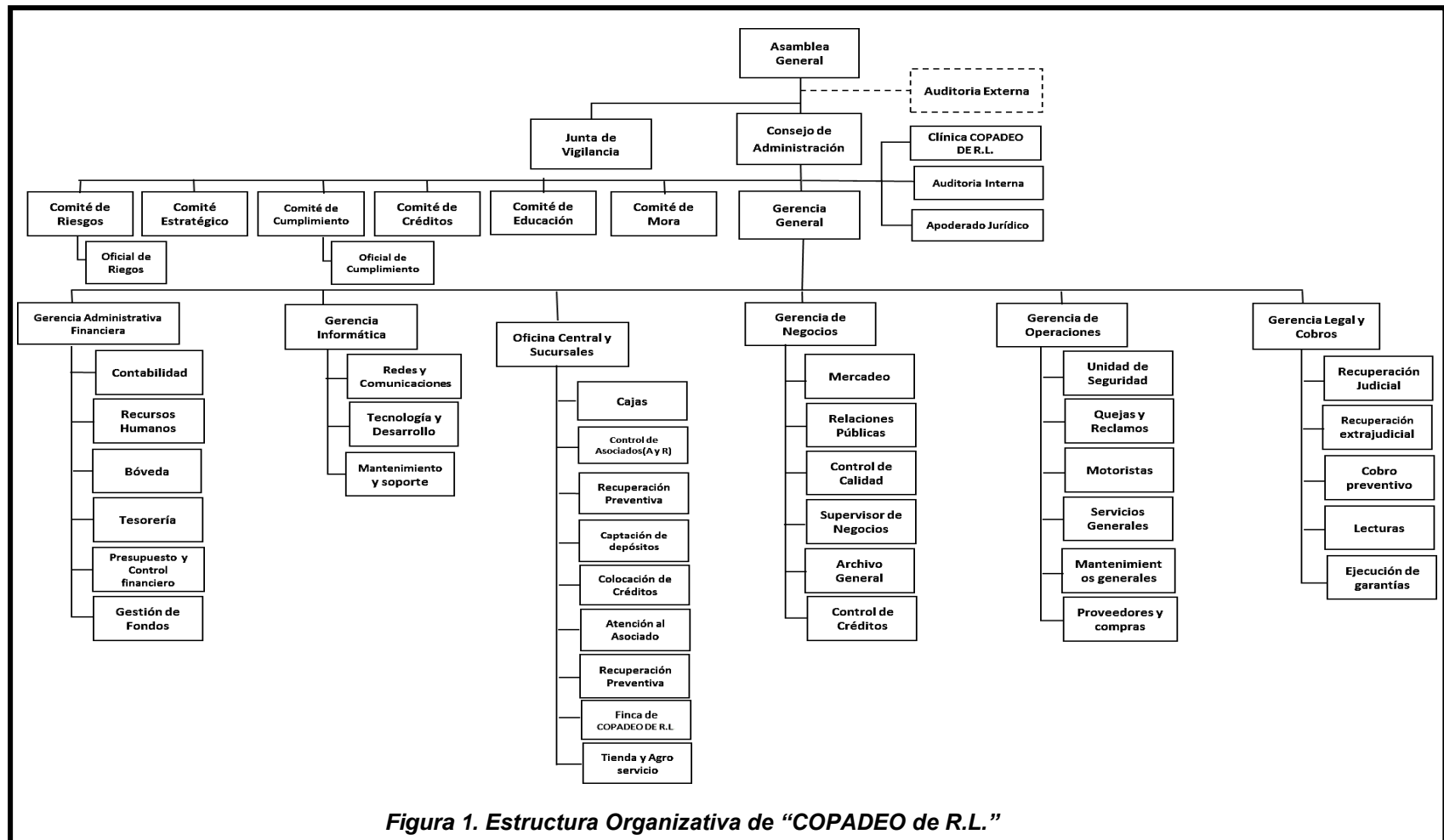


Figura 1. Estructura Organizativa de “COPADEO de R.L.”

Fuente: Aspectos Administrativos de “COPADEO de R.L.” Año 2017.” Estructura Organizativa

E. Objetivos Estratégicos.

“Para COPADEO de R.L. los objetivos son importantes como guía para el desarrollo de sus operaciones estableciendo los siguientes:

1. Dinamizar la Cooperativa por medio de la apertura de nuevas alianzas comerciales.
2. Mantenerse en el mercado financiero como la mejor asociación cooperativa de ahorro y crédito.
3. Realizar una gestión administrativa y organizativa eficiente y eficaz a través de la reingeniería de un departamento de créditos y cobros.
4. Incentivar y ampliar la cultura, en la calidad en el servicio, atención al cliente y apoyo los asociados.
5. Concesión de préstamos a intereses razonables y preferentemente no mayores a los que establece el sistema financiero.”¹⁰

Puede observarse que la finca según los objetivos estratégicos planteados no representa aparentemente prioridad para la administración en general; probablemente sea por el poco excedente o por las pérdidas que este genera hasta la fecha, por lo que se puede intuir que no han tomado medidas para alcanzar resultados más favorables porque no se tiene definido el horizonte que se persigue. No obstante el presente trabajo de investigación tiene como finalidad demostrar que la finca puede ofrecer altos beneficios para la cooperativa, siendo necesario implementar un modelo de control administrativo el cual contribuirá al fortalecimiento de los procesos de registro de la producción desde el momento de la siembra hasta el punto de recolección y almacenaje de la producción.

III. ANTECEDENTES DE LA FINCA “COPAEDO DE R.L.”

El día 3 de septiembre del año 1995 la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio (COPAEDO DE R.L.) adquirió la finca ubicada en el Cantón San Luis Zacatales del Municipio del Paraíso de Osorio por la cantidad de 250,000 colones, con una dimensión total de 37 manzanas de terreno, distribuidas de la siguiente manera, 12 de ellas estaban destinadas a la producción

¹⁰ Memoria de Labores COPADEO de R.L. 2017

de caña, las 25 restantes con cultivo de maíz, frijol, huertas, galeras para crianza de gallinas ponedoras y ganado. Esta administración estaba integrada por 4 trabajadores encargados de las actividades generales de la finca y 10 trabajadores eventuales encargados de la recolección de la caña.

La compra de la finca se realizó en el año de 1995, por el presidente Agustín Meléndez Aquiles quien en ese entonces dirigía la cooperativa, se pagó con el dinero que COPADEO tenía como aportaciones en la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L, institución que devolvió las aportaciones. Con la ayuda de la Fundación para la Innovación Agraria por sus siglas FIA, la cooperativa recibió una donación que ascendía a 500,000 colones que representaba 500 cabezas de ganado beneficiando a 80 asociados también esta misma institución donó un camión ganadero el cual directamente sería utilizado en la ejecución de las diversas actividades de la finca.

Uno de los propósitos por lo que se compró la finca era para beneficiar a la población, es así como se ejecutó un primer proyecto de lácteos, que para el presidente era un proyecto prometedor ya que se invirtió 25,000.00 colones en ganado, contaba con 12 vacas valoradas en 2000.00 colones por cabeza y producía 18 botellas de leche 1.50 colones la botella, beneficiando a la población del Cantón San Luis Los Zacatales y los alrededores del municipio de Paraíso de Osorio, proyecto que generó en un periodo determinado un aumento en los ingresos de la finca pero debido a que el personal no tenía los conocimientos técnicos y no contaban con un proceso de registro de control de la producción el proyecto sufrió un declive por tal razón, no se continuo operando el proyecto.

Cabe destacar que la finca ha sido de gran aporte para la cooperativa y sus asociados no solo económicamente sino también contribuyendo al incremento del número de sus asociados, que a lo largo del tiempo diversificaron sus actividades.

En tiempos del terremoto sucedido en el año 2001, se realizó una donación de 700 botellas de leche a los damnificados del Municipio de Paraíso de Osorio, y se donó una manzana de terreno para que se construyera una escuela, la cual se conoce con el nombre de Centro Escolar Cantón San Luis Los Zacatales.

Para el año 2007 se formó una Comité Agrícola, integrada por un presidente, gerente agrónomo, secretario, contador y un vocal; con el objetivo de llevar una administración eficiente.

Actualmente dentro de la finca cuentan con 7 empleados, y está integrado por el administrador, un caporal, 3 jornaleros eventuales y 2 empleadas para el cuidado y producción de aves; aunque no se aplica un proceso de técnico en el registro de la producción se hacen los esfuerzos para controlar la operación.

A partir del 2010 la finca tuvo una transición en su producción ya que en su diversificación identificaron otros productos viables para la finca tales como cultivo agrícola, huertos, compra y venta de ganado, cría de pollos de engorde y gallinas ponedoras. Siendo las principales: La crianza de pollitas red hy-line con un total de 1,870 pollas, las cuales llevan su periodo de crecimiento, alimentación y su respectiva administración de medicamentos para luego incorporarlas a una nueva fase que es la etapa de gallinas ponedoras para obtener el huevo. La producción de huevos que tienen las gallinas de raza red hy-line se caracterizan por ser una raza pequeña, de color, café, su producción de huevos se clasifican en pequeño, mediano, grande y jumbo.

También poseen el destace de pollos de engorde, los cuales se compran de acuerdo al pedido solicitado, este tipo de producción es sometida a un proceso especial en el cual se tienen pollos disponibles para cubrir la demanda. La comercialización de esta producción representa un aspecto importante para la finca, actualmente solamente alcanza para que de forma indirecta ayude a cubrir los costos propios y los que generan las otras producciones. Dentro de los logros que ha tenido la finca se evidencia la construcción de un Auditorium dentro de las instalaciones de la finca, con el objetivo de realizar asambleas anuales de los Asociados de "COPAEDO DE R.L." También el desarrollo de programas de apoyo social para la comunidad debido a que esta puede utilizar el local en caso de solicitarlo.

Actualmente la principal fuente de ingresos para la finca de “COPADEO de R.L.”, es la producción avícola, integrada por el destace de pollos, la producción de huevos y la crianza de gallinas ponedoras.

Para el año la 2018 la producción total estimada se presenta a continuación:

Tabla 5. Volúmenes de Producción Anual Estimada.

PRODUCCIÓN	DETALLE	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN	MANZANAS DE TERRENO
Agrícola	Yuca	200 jabas	4 manzanas
	Piña	864 unidades	3 manzanas
	Elote	945,000 unidades	5 manzanas
	Guineo	460 racimos	2 manzanas
	Caña de azúcar	402 toneladas	6 manzanas
Avícola	Crianza de gallinas	2,100 unidades	2 manzanas
	Producción de huevos	390,492 unidades	
	Destace de pollos	5,600 unidades	
Ganadera	Producción de leche	21,600 botellas	

Fuente: Elaboración propia, volúmenes estimados de la producción, datos proporcionados por el Ingeniero encargado de la administración de la finca.

A. Funciones y actividades de los responsables de la administración de la finca.

Las funciones y actividades que se llevan a cabo en la Finca de “COPADEO DE R.L.” se describen a continuación.

1. Funciones.

“Dentro de las funciones que se desarrollan con más frecuencia dentro de la finca se pueden mencionar.

- a) Siembra de la producción agrícola, esta abarca las actividades de limpieza, cuidado, riego y selección de la producción del periodo.
- b) Cuidar el hato ganadero de “COPADEO de R.L”, en esta función se incluye el ordeño y venta de leche en la zona de Paraíso de Osorio y las zonas aledañas.
- c) Posterior a la venta de leche se procede a la entrega del efectivo con base a lo producido y vendido, en relación a los precios, estos varían de acuerdo al

mercado y a la solicitud de los clientes que adquieren a diario el producto otorgándoles precios preferentes.

- d) En cuanto a la producción avícola se deben tener los registros del cuidado, alimentación, vacunación de los pollos de engorde, gallinas ponedoras y pollitas.
- e) Tener en perfecto estado las palanqueras de la finca.
- f) Mantener limpio y en buen estado la entrada y salida del Pick-up.
- g) Asignación de tareas para cultivos a los trabajadores temporales.
- h) Vigilar linderos del terreno.
- i) Mantener aseada la pila del ganado”¹¹.

2. Actividades.

Cada una de las actividades se realiza de manera empírica por lo que no poseen un control en los registros de manera técnica, de acuerdo a lo anterior los responsables de la finca contratan personal por temporadas para realizar las diversas actividades, siendo la principal:

- a) La vigilancia de la finca.
- b) El ordeño del hato lechero (sitio donde ubican los pastores con el ganado).
- c) El registro empírico de la producción.
- d) Cuido de la producción avícola.
- e) La comercialización de lo producido.
- f) La elaboración de informes de producción con sus respectivas ventas.

La producción avícola es una actividad en constante desarrollo y crecimiento. Sin embargo, para que el avicultor tenga éxito en la industria avícola debe contar con ciertos conocimientos específicos del cuidado de aves.

La actividad principal en la finca es la producción avícola; sus diferentes etapas exigen un trabajo continuo y el desarrollo de múltiples tareas, desde la selección, hasta la administración de vacunas, la calidad del alimento, la infraestructura del galpón (lugar de albergue para animales), entre otras. En efecto una excelente

¹¹ Información proporcionada por COPADEO de R.L.

producción avícola está determinada justamente por la calidad de los recursos disponibles.

Para la producción agrícola en la finca, el encargado toma como referencia la cantidad producida en cosechas anteriores, las cuales sirven como parámetro para mantener o incrementar la producción del año actual. Al no detallar el registro de cada producción se dificulta identificar los volúmenes de producción existentes en el año.”¹²

IV. MUNICIPIO DE PARAÍSO DE OSORIO.

A. Reseña Histórica.

1. Historia.

“Bajo la conducción del General Osorio se funda el pueblo de Paraíso de Osorio el 22 de febrero de 1883, donde se emite el decreto legislativo con el nombre otorgado por acuerdo de muchas personas habitantes de ese entonces. Durante la administración del doctor Rafael Zaldívar, considerando el Poder Legislativo, que el valle merecía ser ascendida a la categoría de pueblo, emitió la ley del 22 de febrero de 1883, en virtud de la cual se le otorgó tal rango con el nombre de PARAÍSO DE OSORIO.

El aditamento “de Osorio” es aplicado al antiguo valle del Paraíso, que según decreto legislativo, “es justo perpetuar de alguna manera la memoria de los ciudadanos que con lealtad y abnegación han servido a la patria, habiéndose distinguido entre estos el General Rafael Osorio, digno hijo de aquel departamento de La Paz”¹³. (Ver figura 2. Mapa del Municipio de Paraíso de Osorio).

“Actualmente el pueblo está constituido por una calle principal, nominada Don Marcelino Durán, que une a los tres barrios del pueblo (El Calvario, El Centro y La Cruz) la otra calle es la de la ronda nominada profesor Dionisio Velásquez Bonilla. La prolongación de la calle principal conecta al barrio El Calvario con el desvío a la carretera Panorámica y al barrio de La Cruz con la calle al cantón San Luis los Zacatales. La zona urbana consolidada se desarrolló entre la calle Principal y la

¹² *Ibidem*, cita 12

¹³ *Ibidem*, cita 13

Ronda, conectadas por las avenidas: Bella Vista, Prof. Abel Fuentes, Las Palmeras cuya prolongación conecta con la avenida Central; delimitando la colonia Las Palmeras. También se encuentran las avenidas: Sr. Vicente Rosales, Central y Jiboa. La expansión urbana que el pueblo ha experimentado se ubica en el sector sur con las colonias Las Palmeras, Santa Teresa y la zona de la cancha de balón pie. Además ha surgido un nuevo asentamiento post-terremoto ubicado en el Cantón El Copinol, proyectado por la Alcaldía Municipal y se ha nominado El Milagro.

El gobierno local es dirigido por José Campos Zepeda. Actualmente cuentan con: unidad de salud, instituto, una escuela, y poseen monumentos de gran valor cultural como la iglesia Parroquia Santa Cruz, el cementerio municipal y cuatro iglesias evangélicas. Los servicios básicos son: agua, energía eléctrica, teléfono, internet, policía, juzgado de paz y dos grupos de autoayuda. Para el entretenimiento de sus habitantes cuentan con dos canchas deportivas, casa de la cultura, parque central y el Río Jiboa.”¹⁴

2. Caracterización General del Municipio.

a) Ubicación: Paraíso de Osorio tiene una extensión territorial de 7.21 kilómetros cuadrados, situado en la parte noreste del departamento de La Paz. Sus coordenadas geográficas son: 13 18 12” LN y 88 57 41” LWG; la distancia que tiene de San Salvador es de 34.3 kilómetros por la Carretera Panorámica y de 47 kilómetros por la Carretera Panamericana.

Para llegar al municipio se encuentran diversas pendientes, calles de asfalto o cemento en la que transita la ruta 186 que sale cada treinta minutos de la ciudad de Cojutepeque y hace un recorrido en los municipios de San Ramón, San Emigdio y Santa Cruz Analquito.

b) Límites: al norte con el Municipio de Santa Cruz Analquito, departamento de Cuscatlán; al este con el Municipio de Santa María Ostuma; al sur con los

¹⁴ Alcaldía de Paraíso de Osorio. 2018

Municipios de Santa María Ostuma y San Miguel Tepezontes y al oeste con el Municipio de San Emigdio, todos pertenecientes al departamento de La Paz.

- c) División político administrativa: Dos Cantones: El Copinol y Los Zacatales.
- d) Distribución espacial de asentamientos: Área urbana: tres barrios: El Calvario, El Centro y La Cruz, dos colonias y una lotificación.
- e) Área rural: seis caseríos. Cantón Los Zacatales: dos caseríos: Los Zacatales Arriba y Los Zacatales Abajo. Cantón El Copinol: cuatro caseríos: La Pita, Copinol, Hoja de Sal y Los Martínez.
- f) Población: según Ministerio de Salud Pública a través de Sistema Básico de Salud Integral (SIBASI)¹⁵ y Asistencia Social. El Paraíso de Osorio posee una población aproximada de 3,887 habitantes, de los cuales 1903 es decir un 48.96% son hombres y 1984 es decir 51.04% son mujeres, la población urbana es de 2195 y la rural es de 1563.
- g) Densidad de población: 378,2 /km²
- h) Desarrollo económico: es el sector agrícola, los productos más cultivados son los granos básicos, caña de azúcar y hortalizas; además del cultivo de las plantas frutícolas (la piña y naranja) y la ganadería.
- i) Desarrollo social: Se celebran las fiestas patronales del 4 al 13 de marzo, en honor a la Santa Cruz.
- j) Educación: Cuenta con un Complejo Educativo en la zona urbana llamado General Rafael Osorio que recibe de kínder hasta educación media y en la

¹⁵ Sistema Básico de Salud Integral, recuperado de:
https://www.salud.gob.sv/archivos/sibasi_2005/sibasi_la_paz2005.pdf

zona rural un Centro Escolar en Cantón Los Zacatales. En el año 2015 se declara libre de analfabetismo.

- k) Seguridad Ciudadana: Se cuenta con apoyo de la Policía Nacional Civil (PNC) y de personal militar. la seguridad de los habitantes está a cargo de siete agentes policiales quienes también deben resguardar al municipio vecino de San Emigdio, que tienen el apoyo de tres soldados. Según algunos habitantes de la villa, esta falta de personal y la cercanía con el municipio de Santa Cruz Analquito (Cuscatlán) es considerado por las autoridades como de alta incidencia de pandillas, que durante los últimos años se han fortalecido.

l) Empleo.

- i. Sectores y actividades económicas con más desarrollo o potencial.

Las principales actividades generadoras de empleo en El Paraíso son:

1. Agricultura.
2. Ganadería.
3. Comercio formal: en la que destacan los establecimientos Librería, ciber, ferreterías.
4. Micro empresas: tiendas, comedores, pupuserías, ventas ambulantes, chalets, entre otros.
5. Transporte.
6. Restaurante de comida mexicana llamado Paraíso Grill.
7. Se encuentra la casa matriz de Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal conocida como "COPADEO de R.L".

Hay un número importante de pobladores que labora en diferentes actividades y lugares del país.

- ii. Hogares en situación de pobreza.

De acuerdo con el Mapa Nacional de Pobreza Extrema se considera que el municipio del Paraíso de Osorio, se encuentra en la escala de Pobreza Extrema Moderada, ya que en términos de ingresos y satisfacción de necesidades básicas,

este municipio presenta condiciones menos favorables que otros municipios aledaños.

MAPA DEL MUNICIPIO DE PARAÍSO DE OSORIO Y UBICACIÓN DE LA FINCA

Figura 2. Mapa Distribución del Municipio de Paraíso de Osorio



FUENTE: Alcaldía Municipal de Paraíso de Osorio, recopilación de información de Unidad Ambiental, Monografías del departamento de La Paz y del Municipio de Paraíso de Osorio.

IV. MARCO LEGAL APLICABLE A LA COOPERATIVA Y LA FINCA.

Las Asociaciones Cooperativas al igual que cualquier otra institución están obligadas al cumplimiento de las regulaciones establecidas en las leyes y los reglamentos de aplicación, las cuales regulan el funcionamiento eficiente de sus operaciones y de las obligaciones tanto formales como sustantivas a las que están sujetas.

A. Constitución de la República de El Salvador.

Las Asociaciones Cooperativas cualquiera que sea su giro, por ser instituciones que buscan el desarrollo económico de sus asociados, son consideradas como un aporte importante a la sociedad salvadoreña, es por ello que gozan de un derecho constitucional que les brinda la protección del Estado. Los artículos relacionados con las Asociaciones Cooperativas son:

“El artículo 7, se refiere a que los habitantes de El Salvador tienen derecho de asociarse libremente y reunirse pacíficamente para desarrollar actividades de cualquier objeto lícito.

El artículo 114, norma la protección y fomento de las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento por parte del El estado.”¹⁶

B. Ley del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

“El INSAFOCOOP será el ente encargado de vigilar, supervisar, coordinar, y fiscalizar el funcionamiento y desarrollo de las diversas actividades que llevan a cabo las Asociaciones Cooperativas a nivel nacional; su misión es velar por el cumplimiento de la ley General de las Asociaciones Cooperativas, y sancionar el incumplimiento de dicha Ley. De acuerdo a la Ley del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), Decreto N° 560, los artículos relacionados son:

El artículo 2, se refiere a que las atribuciones referentes a las Asociaciones Cooperativas estarán reguladas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

¹⁶Constitución de la Republica de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38. Fecha 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234 de fecha 16 de diciembre de 1983, Tomo No. 281.

El artículo, establece las actividades que podrá ejecutar el INSAFOCOOP, como promotor de las Asociaciones Cooperativas.

El artículo 5, normaliza las obligaciones del INSAFOCOOP en relación al ejercicio de inspección y vigilancia.”¹⁷

C. Regulaciones Especiales Aplicables a la finca de “COPAEDO de R.L”.

1. Ley General de Asociaciones Cooperativas.

“Su aplicación es total e importante siendo una de las más relevantes porque regula las disposiciones fundamentales de las Asociaciones Cooperativas en cuanto a su formación, principios, normas y fines en atención al rápido crecimiento del movimiento cooperativo en el país y a la necesidad que tienen las asociaciones cooperativas de contar con una legislación adecuada, dinámica e integral que responda a las necesidades del movimiento cooperativo salvadoreño y permita desarrollarse social, económica y administrativamente.

Así mismo brinda el apoyo en todo aquello que esté relacionado a la constitución, inscripción y autorización para el funcionamiento oficial de las asociaciones cooperativas, a fin de determinar los requisitos, derechos y obligaciones para ser miembro de una asociación y la forma en que estarán integradas en cuanto a la dirección, administración y vigilancia, que forman parte de la estructura básica. Además constituye el conjunto de obligaciones de las asociaciones cooperativas; así como las exenciones y beneficios de los cuales gozan. Además, de las prohibiciones y procedimiento para la disolución, liquidación, suspensión y cancelación de las cooperativas. Los artículos más relevantes de la presente ley se detallan a continuación.

El artículo 20, se refiere a que los derechos y obligaciones de los asociados lo establecerá la ley general y los estatutos de la cooperativa, según los fines específicos que persiga.

Según el artículo 21, hace referencia a que la persona que adquiera la calidad de asociado, responderá conjuntamente con los demás miembros que integran la

¹⁷ Ley del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Decreto Legislativo N° 560. Fecha 25 noviembre de 1969. Publicado en Diario Oficial N°229 de fecha 09 de diciembre de 1969. Tomo 225

asociación, tanto en las obligaciones contraídas por la cooperativa antes de su ingreso y hasta el momento en que se cancele su inscripción. La responsabilidad será limitada al valor de su participación.”¹⁸

2. Ley de Medio Ambiente.

“Tiene por objeto desarrollar las disposiciones de la Constitución de la República, que se refieren a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones así como también, normar la gestión ambiental, pública, privada y la protección ambiental como obligación básica del Estado.”¹⁹

i. Protección del Suelo.

Según el artículo 50, La prevención y control de la contaminación del suelo, se regirá por los siguientes criterios:

1. El Ministerio será el encargado de elaborar las directrices para la protección de territorios ambientales y los usos del suelo. Además el Gobierno central y los Municipios en la formulación de los planes y programas de desarrollo y ordenamiento territorial estarán obligados a cumplir las directrices de zonificación al emitir los permisos y regulaciones para el establecimiento de industrias, comercios, vivienda y servicios, que impliquen riesgos a la salud, el bienestar humano o al medio ambiente;
2. Los habitantes deberán utilizar prácticas correctas en la generación, reutilización, almacenamiento, transporte, tratamiento y disposición final de los desechos domésticos, industriales y agrícolas;

¹⁸ Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto Legislativo N° 339. Fecha 06 de mayo 1986. Publicado en Diario Oficial N° 86 de fecha 14 de mayo 1986. Tomo 291

¹⁹ Ley de Medio Ambiente. Decreto Legislativo N° 233, Fecha 02 de marzo de 1998. Publicado en Diario Oficial N° 79 de fecha 04 de mayo de 1998. Tomo No. 339.

3. El ministerio promoverá el manejo integrado de plagas y el uso de fertilizantes, fungicidas y plaguicidas naturales en la actividad agrícola, que mantengan el equilibrio de los ecosistemas, con el fin de lograr la sustitución gradual de los agroquímicos por productos naturales bioecológicos.

ii. Responsabilidad por contaminación y daños al ambiente.

“Según el artículo 85, quien por acción u omisión, realice emisiones, vertimientos, disposición o descarga de sustancias o desechos que puedan afectar la salud humana, ponga en riesgo o causare un daño al medio ambiente, o afectare los procesos ecológicos esenciales o la calidad de vida de la población.”²⁰

iii. Responsabilidad Civil.

“En el artículo 100 de la ley se establece que el Estado, entes descentralizados y toda persona natural o jurídica que por acción u omisión deteriore el medio ambiente, está obligado a reparar los daños y perjuicios ocasionados.”²¹

Cuando se refiere a una sociedad u otra persona jurídica colectiva, los actos de sus administradores, trabajadores y empresas con quienes tengan relaciones contractuales, se presume legalmente que actúan por su orden y mandato; en consecuencia, responden solidariamente por los daños ambientales causados.

3. Ley de Sanidad Vegetal y Animal.

“Tiene por objeto establecer las disposiciones para la protección sanitaria de los vegetales y animales. Las acciones que desarrolle el Ministerio de Agricultura y Ganadería con motivo de la aplicación de esta Ley, deberán estar en armonía con la defensa y protección de los recursos naturales, del medio ambiente y la salud humana.”²²

²⁰ *Ibidem*, pág. 28.

²¹ *Ibidem*, pág. 32.

²² Ley de Sanidad Vegetal y Animal, Decreto Legislativo N° 524, Fecha 30 de noviembre de 1995. Publicado en Diario Oficial No. 234 de fecha 18 de diciembre de 1995. Tomo N° 239.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería en el artículo 11 señala las acciones que realizarán para identificar y diagnosticar las plagas y enfermedades que afectan a la producción, comercio y transporte de animales, para ello tendrá las siguientes atribuciones:

- Supervisar, inspeccionar y certificar la condición sanitaria de hatos y de los medios de transporte respectivo.

El artículo 22 de la ley establece que toda persona natural o jurídica, pública o privada deberá permitir el ingreso de los inspectores del Ministerio de agricultura y ganadería a cualquier establecimiento comercial de insumos para uso agropecuario o inmueble destinado para ese fin. El objetivo de realizar esta acción es:

a) Practicar inspecciones; b) Obtener muestras; c) Verificar la existencia de plagas, enfermedades, residuos tóxicos y de insumos, agropecuarios adulterados o alterados, y vencidos; d) Realizar actividades de vigilancia para verificar tratamientos de plagas y e) Realizar cualquier otra actividad relacionada con el ejercicio de las atribuciones que por esta ley y sus reglamentos se le confieren al ministerio. Para los efectos indicados también se deberán permitir la inspección y registro de los muebles.

4. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

“Mediante el establecimiento de las funciones y competencias del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, en una legislación que comprende básicamente los riesgos que afectan a los trabajadores como: enfermedad, accidente común; accidente de Trabajo, enfermedad profesional; maternidad; invalidez; vejez; y muerte.

El artículo 2, El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional;

El artículo 3, establece, que el régimen del seguro social es obligatorio y se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere

el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración.

El artículo 48, Inciso 1º- En caso de enfermedad, las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho, dentro de las limitaciones que fijen los reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, y los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios.

El artículo 53 explica en los casos de accidente de trabajo o de enfermedad profesional, los asegurados tendrán derecho a las prestaciones consignadas en el artículo 48.

El artículo 56. Establece si el accidente de trabajo o la enfermedad profesional fueren debidos a infracción por parte del patrono, de las normas que sobre Seguridad Industrial o Higiene del Trabajo fueren obligatorias, dicho patrono estará obligado a restituir al Instituto la totalidad de los gastos que el accidente o la enfermedad del asegurado le ocasionaren.

El artículo 57. Si la enfermedad profesional o el accidente de trabajo tuvieran como origen la malicia del asegurado o grave infracción a las normas de seguridad que estuviere obligado a respetar en virtud de disposición legal, el Instituto estará obligado únicamente a la prestación de los servicios médicos y hospitalarios indispensables”.²³

5. Código de Trabajo.

“El presente código en su artículo 1 tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

²³ Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Decreto Legislativo. No. 1263 Diario Oficial. No. 226 Tomo No. 161, año 1953, última actualización año 2010.

El artículo 29, describen las obligaciones algunas de ellas son: pagar al trabajador su salario en la forma cuantía fecha y lugar establecido, proporcionar al trabajador los materiales necesarios, guardar la debida consideración a los trabajadores entre otros.

El artículo 30, prohíbe a los empleadores lo siguiente: Tratar de influir en el ejercicio de sus derechos políticos, exigir o aceptar a sus trabajadores que compren artículos que sean al crédito o al contado, retener las herramientas y objetos que pertenezcan a sus trabajadores para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones, reducir los salarios entre otros.

El artículo 31, establece las obligaciones de los trabajadores entre los cuales están desempeñar el trabajo convenido según les indiquen y que sea compatible con su aptitud o condición física con relación negocio, obedecer instrucciones según sus labores, guardar rigurosa reserva de los secretos de la empresa de los cuales tuvieren conocimiento, etc.

El artículo 32, prohíbe a los trabajadores abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada, hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores y portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores.”²⁴

6. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

“El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados, para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez, Longevidad y Muerte de acuerdo con esta Ley.

El artículo 9, establece quienes podrán afiliarse al sistema de ahorro para pensiones todos los salvadoreños domiciliados que ejecuten una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de la micro y pequeña empresa. También podrán afiliarse al sistema, los salvadoreños no residentes Los Trabajadores agrícolas

²⁴ Código de Trabajo. Decreto Legislativo N° 15. Diario Oficial. N°142 Tomo N°236 Publicación en Diario Oficial: 23 de junio 1972.

y domésticos serán incorporados al sistema de acuerdo a las condiciones y peculiaridades de su trabajo. Para su afiliación se dictará un Reglamento especial.”²⁵

El artículo 16 establece la distribución de las cotizaciones de los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del sistema en las proporciones establecidas en esta ley.

La tasa de cotización será de quince por ciento del ingreso base de cotización respectiva.

Esta tasa se distribuirá así: a) Siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización, a cargo del trabajador, la cual se destinará íntegramente a su cuenta individual de ahorro para pensiones; b) Siete punto setenta y cinco por ciento (7.75%), del ingreso base de cotización a cargo del empleador.

D. Regulaciones Tributarias Especiales.

1. Código Tributario.

Las Asociaciones Cooperativas como sujeto pasivo y que realizan el hecho generador están obligadas al pago de tributos y por consiguiente a dar cumplimiento a los lineamientos tributarios sean estos en calidad de contribuyentes o de responsables. Este código expresa que se deben cumplir con obligaciones fiscales que pueden resultar ser beneficios a futuro.

“Los artículos del Código Tributario, que describen y regulan las obligaciones de las Asociaciones Cooperativas se describen a continuación:

Los artículos 38 y 39 establecen las obligaciones tanto formales como sustantivas que tienen los contribuyentes al pago de impuestos en los que se verifique el hecho generador y el cumplimiento de obligaciones formales que regula este código.

En el artículo 86, del Código Tributario se regula la obligación de inscribir a los sujetos pasivos en el registro de contribuyentes e informar. Asimismo establecen quienes no están obligados a registrarse.

²⁵ Ley del Sistema de Ahorro para Pensión. Decreto Legislativo N° 927 Diario Oficial. N°243 Tomo N° 333. Publicación en Diario Oficial: 20 de diciembre de 1996.

Los artículos 90 y 91, Establecen que las Asociaciones Cooperativas tienen la obligación de presentar las declaraciones tributarias correspondientes a cada periodo tributado y dentro del plazo estipulado.

El artículo 139 expresa, quienes están obligados a llevar contabilidad formal de conformidad a lo establecido en el Código de Comercio o en las leyes especiales.

De acuerdo al artículo 141 expresa que los contribuyentes inscritos en IVA deberán llevar los libros de compras y de ventas relativos al control del impuesto. Además, los registros y archivos especiales y adicionales que sean necesarios y abrir las cuentas especiales requeridas para el control del cumplimiento de dicho impuesto.

Los artículos 142, 142 A y 143 hacen referencia a todo lo relacionado a los sujetos pasivos que realizan operaciones que consisten en transferencias de bienes muebles corporales, los cuales están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen el movimiento de entradas y salidas de producción, su valuación, el resultado de las operaciones, y el valor actual en efectivo de los bienes.

Estos artículos establecen los requisitos mínimos que debe cumplir el registro de inventario y los métodos de valuación que este Código contempla para su respectivo control como lo son: primeras entradas primera salidas, costo promedio, costo promedio ponderado y costo según última compra, y establece las formas de determinación del costo.

Los artículos 235 al 258, regulan las infracciones y sanciones adquiridas por incumplimiento de la obligación tributaria.”²⁶

2. Ley de Impuesto a la Tránsito de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Las Asociaciones Cooperativas por tener personería jurídica están obligadas al pago de impuestos ya que estas constituyen un hecho generador.

Establece los artículos relacionados con los hechos generadores de las obligaciones tributarias los cuales son:

²⁶ Código Tributario. Decreto Legislativo N° 230. Fecha 14 de diciembre de 2000. Publicado en Diario Oficial N° 241 de fecha 22 de diciembre de 2000. Tomo 349.

“De acuerdo al artículo 4, las Asociaciones Cooperativas son las que constituyen el hecho generador del impuesto por la transferencia de bienes muebles corporales a título oneroso y a la prestación de servicios. En el artículo 16 se establece el hecho generador de las prestaciones de servicios, los actos y convenios o contratos. El artículo 20 hace referencia, a que las Asociaciones Cooperativas serán sujetos pasivos, ya sea en calidad de contribuyente o responsable.”²⁷

3. Ley General Tributaria Municipal.

Establece el marco normativo general que requieren los Municipios para desarrollar su potestad tributaria. El artículo 49 establece: “las exenciones tributarias municipales como la dispensa legal de la obligación tributaria sustantiva o pago. Además expresa que los requisitos para la exención tributaria los estipula la Ley de creación o modificación de impuestos municipales, sea total o parcial, permanente o temporal.”²⁸

E. Ley del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

El sistema de formación profesional es la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales necesarios para el desarrollo de actividades integradas, las cuales para su ejecución requieren de una serie de conocimientos adquiridos que contribuyan al buen funcionamiento tanto de instituciones públicas como privadas. A continuación se hace mención de los artículos relacionados.

El artículo 26 literal “c” de la ley hace mención de las “Cotizaciones obligatorias hasta el 1%, pagadas por los patronos del sector privado y por las instituciones oficiales Autónomas que empleen diez o más trabajadores, calculadas sobre el total de las planillas mensuales de sueldos y salarios, excepto los patronos del sector agropecuario que cotizan hasta $\frac{1}{4}$ del 1% sobre las planillas de salarios de los trabajadores.”²⁹

²⁷ Ley de Impuesto a la Tráferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo N° 296. Fecha 24 de julio de 1992. Publicado en Diario oficial N° 143 de fecha 31 de julio de 1992. Tomo 316.

²⁸ Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo N° 86. Fecha 17 de octubre de 1991. Publicado en Diario Oficial N° 242 de fecha 21 de diciembre de 1991. Tomo 313.

²⁹ Ley de formación profesional. Decreto Legislativo N° 554. Fecha 21 de septiembre de 1995. Publicado en Diario Oficial N° 289 de fecha 29 de julio de 1993. Tomo 329.

F. Marco Legal Institucional.

El marco institucional principal de la institución que define las competencias, conformación y estructura de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio "COPAEDO de R.L.", se presenta a continuación.

Tabla 6: Marco Institucional

LEYES	INSTITUCIÓN
Constitución de la República.	Corte Suprema de Justicia
Ley General Asociaciones Cooperativas.	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
Ley del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.	Reglamento Interno del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples Afines de El Salvador.	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

Fuente: Elaboración propia del equipo de trabajo.

V. MARCO REFERENCIAL SOBRE EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y PROCESOS DE REGISTRO.

El control constituye la fase del proceso administrativo que asegura el mantenimiento de las actividades de toda la organización dentro de límites permitidos y de acuerdo con las expectativas de la administración. Las empresas operan en medios cambiantes y son altamente sensibles respecto a lo que sucede externamente, de ahí que los planes, procesos programas, estructuras e incluso, el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo varía conforme al paso del tiempo.

A. Importancia del Control.

El control cumple una función relevante en las organizaciones, en el sentido de que las mantiene en el equilibrio deseado, tanto de ingresos, egresos, de utilidades, de

producción, y de calidad de sus productos, en los que se requiere control para alcanzar las metas y objetivos deseados.

La importancia en el control, radica específicamente en los documentos y registros que se llevan dentro de una organización, empresa e institución en el que se desarrollan los procesos administrativos, pues solo a través de esta función se logrará precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desperdicios de la producción se buscarán posibles soluciones para minimizar el impacto de lo que esto provoca para la administración.

Es por ello que el control busca lo siguiente:

1. Establecer la calidad en los procesos: las fallas del proceso se detectan y se corrigen para eliminar los errores.
2. Medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados a fin de lograr los objetivos.
3. Permite el análisis de lo realizado con lo planeado.
4. Aplicar técnicas y sistemas de control que son aplicables a cualquier actividad administrativa.

A continuación, se presentan algunas definiciones correspondientes a: modelo, control, control interno, control administrativo y control contable.

B. Definiciones.

1. Control: "Proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa"³⁰

El control permite verificar e identificar si las actividades ejecutadas se realizan según lo planeado, para corregir anticipadamente los resultados esperados.

Para Harold Koontz y Ciril O'Donnell:

El control de lo logrado en relación y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

³⁰ Chiavenato, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración". Año 2013. Edición octava, McGraw-Hill Interamericana s.a., Colombia.

“Es un sistema que permite conocer las realizaciones, comparadas con las metas y planes, establecer normas de autoevaluación y tomar la acción correctiva más adecuada.”³¹

De acuerdo a las definiciones antes descritas se puede decir que el control es una etapa del proceso administrativo que consiste en dar seguimiento a las actividades ejecutadas en función de la organización y con el fin de monitorear los resultados esperados. El propósito final del control interno es en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

2. Control Interno: “Constituye el conjunto de planes, métodos y procedimientos empleados por una organización con el objetivo de asegurar que los activos estén apropiadamente protegidos, que los registros contables sean confiables y que la compañía se desarrolle de acuerdo con las políticas diseñadas por la gerencia, en relación a las metas y los objetivos previstos.”³²

El control interno involucra un conjunto de áreas funcionales dentro de una organización; en el entendido que refleja la forma idónea para dirigir el rumbo de la misma, integra todas aquellas actividades relacionadas con el alcance de las metas y el logro de los objetivos previstos. Considerando que el control interno integra una serie de herramientas necesarias para definir el rumbo de la administración.

3. Control Administrativo: Son todos los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan la autorización de transacciones o actividades por la administración de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de metas y objetivos programados. Por otro lado el control administrativo “Es

³¹ Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Limusa, 1° Edición, México 1987, Pág. 245.

³² Mantilla Blanco Samuel Alberto; Yolima Cantes, Sandra, Auditoria del control interno, Eco ediciones, México, año 2005, pág.11

el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las proyectadas.”³³

4. Finca: “forma de organización agrícola, como agro negocio, es una empresa.”³⁴
5. Registro: Documento donde se relacionan ciertos acontecimientos o cosas; especialmente aquellos que deben constar permanentemente de forma oficial.
6. Proceso: “Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno.”³⁵
7. Procedimiento: “Es una secuencia de labores debidamente ordenada cuyo objetivo principal es llevar a cabo una determinada labor”³⁶

C. Características del Control.

Las características del control son:

1. Integral: Asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
2. Periódico: Sigue un esquema y una secuencia predeterminedada.
3. Selectivo: Debe centrarse solo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
4. Creativo: Continúa búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.

³³ Perdomo Moreno, Abraham, “ Fundamentos de control interno”, novena edición, editorial Thompson, año 2004.pág 25

³⁴ Revista de Administración Agro negocios. México. 2015.

³⁵ Agudelo Tobón, Luis Fernando, libro “Gestión por Procesos de ICONTEC”.

³⁶ Serrano Ramírez, Américo Alexis, “Administración I y II”, Año 2011, Segunda edición, Talleres gráficos UCA. El Salvador, Pág. 124.

5. Efectivo y Eficiente: Busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.
6. Adecuado: El control debe ser acorde con la función ejecutada, buscando las técnicas y criterios más idóneos para buscar la eficiencia de los procesos.
7. Flexible: Fácilmente modificable con capacidad de cambio.

D. Principios del Control.

Según Münch Galindo y García Martínez (2009). La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

1. Equilibrio. Cada grupo delegado debe proporcionar el grado de control correspondiente. Es decir que la autoridad debe ser delegada a fin de asignar responsabilidades, para lo cual es necesario establecer los mecanismos suficientes con el fin de verificar que se está cumpliendo con las actividades encomendadas, y que la autoridad está siendo debidamente ejercida.
2. De la oportunidad. El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe explicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno carece de validez y reduce la consecución de los objetivos.
3. De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas o si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

4. Costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. El control solo deberá implantarse si su costo se justifica antes de los resultados que se esperan obtener; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúe resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.
 5. De los estándares: El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados, serán mejor, cuando más precisos y cuantificados sean dichos estándares.
 6. De principio de excepción: El control administrativo, es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepciones o representativas, a fin de reducir costos y tiempo delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren del control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
 7. De la función controlada: Este principio señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de éste principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: el control que ejecuta la persona que elabora los estados financieros de una empresa no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si no son verídicos ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.
- E. Proceso del Control.
- Este consiste en cuatro pasos:
1. Medición del desempeño real. El administrador debe obtener información acerca de este para conocer la realidad de las cosas.

2. Comparación. Determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar, se puede esperar una fluctuación en todas las actividades por tanto es crucial determinar esta parte del proceso.
3. Analizar las variaciones.
4. Tomar medidas correctivas.

F. Tipos de Control.

“La Administración puede implantar controles antes de comenzar una actividad, mientras se desarrolla, o después de que está se termina, los tipos de control son:

1. Control Previo: previenen los problemas de manera anticipada, son deseables porque permite a la administración evitar problemas en lugar de solucionarlos posteriormente.
2. Control Concurrente: tiene lugar mientras se desarrolla una actividad, la forma más común de representarlo cuando el administrador supervisa en forma directa.
3. Control Posterior: se lleva a cabo después que se desarrolla la acción.”³⁷

G. Técnicas De Control.

“Los gerentes disponen de una serie de técnicas para controlar las operaciones en una empresa. Una de las técnicas más eficaces y mayormente utilizadas se detalla a continuación:

1. Control presupuestal.

Los presupuestos involucran acciones administrativas que producen resultados observables dentro de períodos determinados de tiempo, en el cual los planes, programas y objetivos se encuentran expresados en términos cuantitativos, lo que facilita grandemente la comparación de lo obtenido con relación a lo planeado, entre los tipos de presupuestos tenemos: presupuestos de ingresos, de gastos, de productos, de capital y de efectivo.

³⁷ Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración I Y II, 1ª Edición, Talleres Gráficos UCA, Año 2010 pág. 238

2. Técnicas no presupuestarias: Son otras técnicas de control utilizadas frecuentemente en forma conjunta con los presupuestos entre los cuales se pueden mencionar:

- a) Datos estadísticos. Importantes para el control de los múltiples aspectos de un negocio. Además, existe una preferencia por la forma de presentarlos gráficamente. Por ejemplo, curvas tendenciales, métodos ABC.

- b) Análisis de reportes: son aquellos que controlan la actividad empresarial, siempre que este definida su utilidad, así como los aspectos fundamentales y quienes son los destinatarios de los informes.

- c) Observación directa: es un medio de asegurar información de control aplicable a todas las áreas y es utilizada por todos los niveles gerenciales.³⁸

H. Instrumentos de medición o de control.

El soporte o instrumento físico que se utilizará como vehículo de la información para el control puede adoptar diversas formas o maneras, que admiten las siguientes clasificaciones: Una primera distinción que cabe adoptar es la de separar entre medios sistemáticos de control, a los cuales se denominará instrumentos y medios accidentales de información, como las comunicaciones verbales no rutinarias, memorándums, etc. Que por su carácter asistemático no adquieren el estatus de instrumentos de uso cotidiano.

Luego, dentro de los instrumentos, se pueden efectuar otras dos grandes divisiones: los de control de progreso o temporales y los instrumentos informativos de control propiamente dichos. Los de control de progreso, tienen como objetivo alertar sobre el momento en que es necesaria una decisión.

³⁸ Ibídem, Pág. 239

Los instrumentos de control a diferencia de los anteriores, estos atienden a cómo se desarrollan, incluyendo datos necesarios sobre la medida en que se cumplen los procesos bajo control. Son instrumentos de este tipo:

1. Los reportes diarios o informes de actividad diaria: reúne datos referidos a una actividad determinada para poder seguirla durante un corto período de tiempo. Por ejemplo: Saldos de Caja, de Recaudación, Pagos, etc.
2. Las planillas o formularios informativos: contienen una serie de datos homogéneos sobre un aspecto sujeto a control, que pueden ser de períodos sucesivos o de una sola vez. Por Ejemplo: planillas de control presupuestario.
3. Los gráficos: que permiten una rápida visualización de las series bajo control. Dentro del nombre Gráficos se incluyen a: Los gráficos cartesianos, los gráficos de barras, los gráficos circulares

I. Etapas del Control Administrativo aplicables al proceso de registro.

Para la elaboración del modelo de control en los procesos de registro se aplicará las etapas correspondientes al control administrativo, las cuales se describen a continuación:

1. Planeación: “es la fase del proceso administrativo que consiste en definir los objetivos por lograr y medios a utilizar en un periodo a futuro.”³⁹

Esta etapa se relaciona directamente con la fase de planeamiento donde se definen los objetivos o acciones a realizar así mismo el medir el cumplimiento de lo planeado. Se requiere entonces de la definición de una base, un estándar o un indicador de la gestión. Es decir, el nivel de desempeño esperado (unidad de medida) para una acción o un objetivo.

³⁹ Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración I Y II, 1ª Edición, Talleres Gráficos UCA, Año 2010 pág. 28

Los elementos de la planeación que están relacionados con los registros son:

- a) Definición de metas y objetivos.
 - b) Capacitación para los empleados.
 - c) Gestión de herramientas tecnológicas.
 - d) Detalles de actividades.
 - e) Niveles de producción.
 - f) Cronograma de visitas.
2. Organización: “es el proceso que consiste en fijar funciones, autoridad y responsabilidades entre los miembros de la organización; de tal manera que la estructura organizativa que se diseñe sirva para lograr los objetivos establecidos en la planeación.”⁴⁰

Los elementos de esta etapa de proceso administrativo que se relaciona con las actividades de registro son:

- a) Estructura organizativa.
 - b) Manual de funciones.
 - c) Manual de procesos.
3. Dirección: “esta etapa del proceso administrativo implica poner en práctica lo planeado y organizado en una empresa; esto requiere a su vez de la influencia y toma de decisiones por parte de un gerente que da directrices a los trabajadores para lograr una efectiva ejecución.”⁴¹

Dentro de los elementos que están directamente relacionados con los registros y que conforman la etapa de la dirección se mencionan los siguientes: motivación, liderazgo y comunicación.

4. Control: “consiste en verificar que los objetivos previamente establecidos se estén cumpliendo”.⁴²

Para ejecutar la etapa del control en los procesos de registro de la producción se podrá utilizar un formato físico de registro y un formato digital que respaldará la información.

⁴⁰ Ibidem, Pág. 28

⁴¹ Ibidem, Pág. 175

⁴² Ibidem, Pág. 175

J. Documentación y Registro.

Actualmente los documentos representan la mayor parte de la inteligencia de una organización. Es decir el “saber hacer” que se ha adquirido con la experiencia, de acuerdo con David Baldwin. El control de documentos y registros debe proporcionar, un medio para gestionar el desarrollo, aprobación, emisión, cambio, distribución, mantenimiento, almacenamiento y seguridad de la empresa.

Dentro de una organización es de vital importancia que se lleve el registro de todo tipo de hallazgos, procesos y procedimientos, de esta forma podemos hacer revisiones y evaluaciones con mayor facilidad, gestionar la documentación de la empresa, ahorra tiempo al encontrar la documentación al instante.

Los documentos “son registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega.”⁴³

Los documentos proporcionan el soporte principal, que incluye las observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo. Considerando datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas, será necesario indicar las desviaciones que presentan respecto a los criterios, normas o previsiones de presupuestos.

La información requerida para ejercer un efectivo control, debe reunir ciertas características, entre las que se mencionan:

1. Veracidad: esta característica es vital, la información que se maneja debe ser autentica.
2. Oportuna: para ejercer el control se debe contar con información precisa en el momento indicado.
3. Integridad: la información debe ser correcta y completa.

⁴³ Franklin, B. “Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio”. 2ª Edición. México 2007. Editorial Pearson Educación. Recuperado de:
<https://books.google.es/books?id=Cg7So8EZjIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

K. Beneficios de los Registro.

- i. Se hace un análisis rápido de la situación económica financiera e inventarios en diferentes periodos; cuánta producción hay, que inversión se necesita, que procesos se llevan a cabo.
- ii. Detectar inversión innecesaria para a verificar los gastos que se han realizado, y se deja constancia en papel, para desencadenar una serie de preguntas que llevarán hacia un sistema mejorado.
- iii. Presupuestar los gastos del mes.
- iv. Gestionar más volúmenes en cada producción.

L. Características del Registro.

1. “Tener un tiempo de retención (almacenamiento de la información generada).
2. Estar accesibles para su consulta.
3. Mantener datos protegidos y seguros, para preservar la información de las condiciones ambientales y de personas no autorizadas.
4. Los registros deben tener una disposición final.”⁴⁴

M. Herramientas para efectuar el registro de la producción.

“Todas las instituciones requieren documentar sus transacciones, y dejar evidencia de todo el trabajo que llevan a cabo los empleados a través de documentos escritos.

1. Formularios: son los modelos que se utilizan para capturar información para el registro, control y/o proceso de las operaciones de una entidad.
2. Características de los formularios: Todo formulario debe cumplir con ciertas características necesarias, para que se considere diseñado de acuerdo con las necesidades de cada negocio. Se debe tener en cuenta, que el diseño de un formulario debe responder a la utilidad que preste en el

⁴⁴ Centro de Gestión Empresarial, Importancia de Documentación de un Sistema de Calidad, año 2011. Recuperado de <http://iso9001-calidad-total.com/importancia-de-la-documentacion-de-un-sistema-de-calidad/>

procedimiento en que sea utilizado. Las características mínimas que debe tener todo formulario son las siguientes:

- a) Sencillez en su diseño.
- b) Cada formulario debe estar diseñado para un procedimiento específico.
- c) El orden en el cual se solicita la información, debe ser realizado en la misma secuencia de la cual se generan los datos.
- d) Un mismo empleado no debe validar dos formularios que por razones de control interno, sean incompatibles.
- e) Las copias deben ser hechas y distribuidas únicamente para aquellos departamentos que manejan la información que contienen los mismo,
- f) En la medida de lo posible y tomando en cuenta el concepto de costo/beneficio, se deben establecer formularios pre numerados.
- g) Los formularios deben poseer espacios adecuados para las aprobaciones y/o autorizaciones.”⁴⁵

3. Diseño de formularios: Todo formulario debe seguir una serie de principios básicos para su diseño, estos principios deben tener en cuenta los aspectos de funcionalidad y eficiencia de los procedimientos involucrados.

Todo formulario debe cumplir al menos con los siguientes principios:

- a) Facilidad para su llenado.
- b) Reducción de las posibilidades de error.
- c) Estética.
- d) Reducción de costos.

4. Cédulas de control: Se llama así al “documento empleado en el sistema de costos por procesos para determinar los costos unitarios y el costo del inventario final de productos en procesos, así como el costo de las unidades transferidas a departamentos posteriores.”⁴⁶

⁴⁵Prácticas Contables, Formulación y Registros de Contabilidad, año 2012. Recuperado de <http://prcticascontables.blogspot.com/2012/04/uso-de-los-formularios-de-la-empresa.html>

⁴⁶ http://www.observatorioiberoamericano.org/Relacion_de_Terminos_Glorario_Iberoam.html

CAPÍTULO DOS

“SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN EN LA FINCA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA COMUNAL DEL PARAÍSO DE OSORIO.”

I. IMPORTANCIA.

La importancia de la investigación está basada en describir la situación actual de los procesos de registro de la producción y verificar si se llevan a la práctica conocimientos teóricos que garanticen la eficiencia en los procesos. El diagnóstico se obtendrá a través del uso de los diferentes métodos y técnicas que facilitarán la obtención y el análisis de la información. Los resultados obtenidos darán lugar al establecimiento de conclusiones y recomendaciones que formaran parte del diseño de la propuesta de un modelo de control administrativo que servirá como herramienta para fortalecer los procesos de registro, mejorando la eficiencia para obtener mejores resultados.

II. OBJETIVOS.

A. Objetivo General.

Realizar una investigación de campo para identificar la situación actual de los procesos de registro de la producción en la finca de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio.

B. Objetivos Específicos.

1. Recopilar información de la situación actual de los procesos de registro en la finca de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio.
2. Elaborar los procesos de tabulación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación para formular un diagnóstico que facilite el fortalecimiento de los registros.

3. Presentar conclusiones y recomendaciones obtenidas de los resultados de la investigación, que faciliten la formulación de una propuesta de un modelo de control administrativo encaminada a fortalecer los registros.

III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se realizó utilizando métodos y técnicas que facilitaron la obtención de información que contribuyó en el desarrollo del trabajo en estudio y por medio de los cuales se obtuvo información objetiva que sirve de base para el análisis respectivo de la situación actual. Para la realización del estudio se utilizaron los siguientes métodos:

A. Método.

Se aplicó el método científico, para obtener la verdad general hasta llegar al conocimiento de verdades particulares o específicas. Además se aplicaron los métodos auxiliares los cuales se detallan a continuación:

1. Analítico.

Este método permitió la recopilación de información de manera objetiva, identificando los elementos que se relacionan e intervienen en el control de los procesos de registro de la producción en la finca; así también se conoció la situación actual de la problemática en investigación, la cual servirá de base para elaborar un modelo de control administrativo que fortalezca los proceso de registro de la producción.

2. Sintético.

En este método se reunieron todos los elementos de control administrativo para fortalecer los procesos de registro de la producción en la finca, después de ser analizadas todas las variables y factores que influyen de forma directa e indirecta en el desarrollo de dicho control y registro; obteniendo de esta forma una visión integral sobre la problemática en la finca, como resultado de la descomposición y estudio de cada elemento obtenido en el análisis, lo que contribuyó a establecer los procedimientos a realizar para la elaboración de una propuesta o solución acertada.

B. Tipo de la investigación.

Este trabajo se realizó a través de una investigación de tipo descriptivo, siendo necesario describir la situación actual para explicar los factores, variables o elementos que intervienen en el control administrativo de los procesos de registro de la producción que están o no produciendo los resultados esperados en la finca. En el desarrollo se realizaron los procedimientos fundamentales de recolección de información, utilizando instrumentos que ayudaron a la generación de un diagnóstico efectivo.

C. Diseño de la investigación.

El estudio fue de tipo no experimental, debido a que en su realización no se manipularon las variables, sino solamente se observaron y analizaron todos aquellos aspectos que intervienen en el control administrativo y que afectan los procesos de registro de la producción.

D. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.

1. Técnicas.

Las técnicas de investigación utilizadas para la recopilación de la información se auxiliaron de los instrumentos con el objetivo de obtener información precisa y confiable, haciendo uso de las fuentes primarias y secundarias que sustentaron el estudio y facilitaron el desarrollo de la investigación, la tabulación, análisis e interpretación de la información.

a) Encuesta.

Esta técnica se utilizó para obtener información que permitió realizar un análisis e identificar y cuantificar la problemática en estudio. Se elaboró una encuesta dirigida a los miembros que conforman el comité agrícola integrado por cinco asociados y al consejo de administración integrado por ocho directivos, haciendo un total de trece personas. La información fue obtenida a través de la utilización de un cuestionario como instrumento de recopilación de datos, compuesto por preguntas cerradas y de elección múltiple, con el objetivo de profundizar en todo lo relacionado al control administrativo actual.

b) Entrevista.

Por medio de esta técnica se obtuvo información de forma directa con el administrador y caporal de la finca, con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas. Por lo que fue de utilidad la realización tanto de la entrevista estructurada como de la no estructurada, permitiendo obtener la información relevante y necesaria para la implementación del modelo de control administrativo.

Se utilizó como instrumento de recolección, una guía de entrevista dirigido a dos empleados (administrador y caporal) encargados de administrar la finca; con el fin de obtener la información necesaria para identificar la deficiencia en los procesos de registros de la producción en la finca.

2. Instrumentos.

Los instrumentos que se utilizaron para la investigación se detallan a continuación:

a) Cuestionario.

Se administró a los miembros que conforman el comité agrícola integrado por cinco asociados y al consejo de administración integrado por ocho directivos. El cuestionario fue estructurado con preguntas abiertas, cerradas y de varias opciones, con el objetivo de obtener respuestas claras y concisas orientadas a dar solución al problema de investigación.

b) Guía de Entrevista.

Se estructuró un formato de guía de entrevista, la cual será administrada al caporal de la finca en esta se elaboró preguntas principalmente relacionadas a volúmenes de producción actual, tipos de producción y aspectos relacionados con los empleados y la supervisión de actividades ejecutadas. Está formada de 21 preguntas abiertas y cerradas.

E. Fuentes de información.

Las fuentes de información que se utilizaron para el desarrollo de la investigación se presentan a continuación:

1. Primarias.

Fueron obtenidas de manera directa, es decir, información proporcionada por el personal que labora en la finca, los miembros del consejo de administración y los que integran el comité agrícola que es el encargado del manejo y control de los recursos que se invierten en la misma. Esta información se obtuvo por medio de la encuesta, la entrevista y la observación directa que revelaron la situación actual de los procesos de registro en la finca.

2. Secundaria.

Se tomó en cuenta toda aquella información institucional obtenida de documentos que proporcionó la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio, leyes, trabajos de graduación relacionados con el problema de investigación, libros de textos relacionados con la temática estudiada y demás información que contribuyó con la investigación, además de otros medios tecnológicos como el internet.

F. Ámbito de la investigación.

La investigación se realizó en las instalaciones de la finca de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio, lugar que se encuentra ubicado geográficamente en Cantón San Luis Los Zacatales, municipio de Paraíso de Osorio, Departamento de La Paz, El Salvador, Centroamérica .

G. Objeto de estudio.

La finca de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio.

H. Unidades de análisis.

El personal que labora en la finca que son asociados de la cooperativa, los miembros del comité agrícola y los que integran el consejo de administración de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso.

I. Determinación del universo y muestra.

1. Universo.

El total de elementos que representaron determinadas características o manifestaciones que merecieron ser sujetas de investigación suman un total de quince personas. Para la investigación se consideró el personal que labora en la finca que a su vez son asociados de la cooperativa (caporal y administrador), los miembros del comité agrícola (cinco asociados) y del consejo de administración (ocho directivos) de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio.

2. Muestra.

En el trabajo de investigación no fue necesario el cálculo de la muestra debido a que se estudió toda la población a través de un censo, el cual se determinó, que estaría integrado por aquellas personas relacionadas directamente con la finca, es decir el personal que labora dentro de las instalaciones de la finca que son asociados de la cooperativa, los miembros del comité agrícola y del consejo de administración de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio.

3. Censo.

A fin de desarrollar el trabajo de investigación se realizó un censo de un universo de quince personas que está integrado por el personal que labora en la finca que son asociados de la cooperativa (caporal y administrador), los miembros del comité agrícola (cinco asociados) y del consejo de administración (ocho directivos) de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio.

4. Población.

Para el desarrollo de la investigación, la población está integrada por el personal que labora en la finca que son asociados de la cooperativa, los miembros del comité agrícola y del consejo de administración de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio.

J. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

Esta fue la etapa más importante de la investigación en la cual se procesaron los datos obtenidos por medio de los métodos y técnicas de recolección de información, para la tabulación se utilizó el Software de Microsoft Excel que sirvió como herramienta útil para el análisis de los resultados y su posterior presentación por medio de instrumentos estadísticos (gráficos y tablas), que facilitaron el almacenamiento, la interpretación e integración de los datos resultantes.

1. Tabulación.

La información obtenida en la investigación, se presenta por medio de cuadros que facilitan el análisis e interpretación de la situación actual de los procesos de registro de la producción en la finca de la asociación cooperativa de ahorro y crédito agrícola comunal del Paraíso de Osorio.

2. Análisis e interpretación.

Las gráficas de pastel representan en cada una de sus proporciones los resultados de los datos obtenidos de la encuesta, facilitando el análisis e interpretación de la información que servirá de base para elaborar el modelo de control administrativo. La encuesta fue administrada a un total de trece personas que forman parte del consejo de administración y del comité agrícola.

ANÁLISIS DEL CENSO REALIZADO EN LA FINCA DE “COPAEDO de R.L”

Tabla 7. Unidades de Análisis del Censo Realizado en la Finca “COPAEDO de R.L”

Unidades de análisis	Número Sujetos	Tipo de Análisis	Instrumento de análisis
Consejo de administración	8	Censo	Boleta de Censo
Comité Agrícola	5	Censo	Boleta de Censo
Caporal de la finca	1	Entrevista	Guía de preguntas
Administrador de la finca	1	Entrevista	Guía de preguntas
TOTAL	15		

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

A continuación se presenta la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta, la cual está estructurada por tres apartados.

I. DATOS GENERALES DE LOS SUJETOS CENSADOS.

Objetivo: Identificar género, edades y nivel académico de los miembros que forman parte del consejo de administración y comité agrícola para determinar la experiencia y conocimiento del trabajo que realizan.

Cuadro 1. Género.

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	10	77%
Femenino	3	23%
TOTAL	13	100%

Cuadro 2. Nivel Académico.

NIVEL ACADÉMICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Educación básica	2	15%
Educación media	5	39%
Educación técnico	0	0%
Educación superior	6	46%
TOTAL	13	100%

Cuadro 3. Rangos de Edades

RANGOS DE EDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
19-25 años	2	15%
26-32 años	3	23%
33-39 años	3	23%
Más de 40 años	5	39%
TOTAL	13	100%

Cuadro 4. Cargo.

RESPONSABLE	CARGOS	CANTIDAD
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Presidente, Vicepresidente, Secretaria, Tesorera, Vocal, 1 ^{er} Suplente, 2 ^{do} Suplente, 3 ^{er} Suplente.	8
COMITÉ AGRÍCOLA	Presidente, Gerente Agrónomo, Secretario, Contador, Vocal.	5
TOTAL		13

Análisis: El 46% de los consultados manifiestan poseer un nivel académico en educación superior y el 39% en educación media, por lo que se presume que el cargo que desempeña está en relación al conocimiento y a la experiencia adquirida, debido a que el 85% manifiesta tener más de 26 años de edad, mientras que solo el 15% reveló que su rango de edad se encuentran entre 19 y 25 años.

Interpretación: El género masculino tiene mayor participación dentro del consejo de administración y el comité agrícola, debido a que en este último mencionado la mayoría de los miembros que lo conforman son personas que han dedicado parte de su vida a las actividades de la agricultura y ganadería, por lo que se puede decir que conforme ha pasado el tiempo han adquirido la experiencia necesaria para estar a cargo en la toma de decisiones en cuanto a las actividades de producción que se llevan a cabo dentro de la finca de la asociación.

II. DATOS DE REQUERIMIENTO RELACIONADOS A LA FINCA.

Pregunta # 5

¿Cuánto tiempo lleva operando la finca de “COPAEDO DE R.L.”?

Objetivo: Determinar si los miembros del comité agrícola y consejo de administración tienen conocimiento del tiempo que lleva operando la finca.

Cuadro 1. Tiempo que lleva en funcionamiento la finca de “COPAEDO DE R.L.”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 - 3 Años	0	0%
4 - 6 Años	0	0%
Más de 7 años	13	100%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 100% de los consultados tienen conocimiento del tiempo que lleva operando la finca, respuesta que está relacionada con el cuadro 3 de aspectos generales (edades) que refleja que la mayoría de los consultados son mayores de 26 años.

Interpretación: La finca efectúa operaciones desde hace más de siete años, por tanto los miembros del comité agrícola poseen las bases fundamentales en el tema de la agricultura y ganadería, para realizar las actividades de coordinación, supervisión y toma de decisiones relacionadas con la finca.

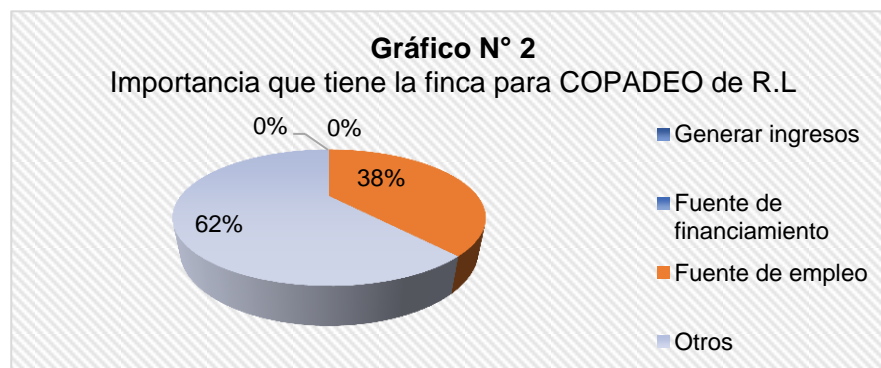
Pregunta # 6.

¿Cuál es la importancia que tiene la finca para “COPADEO de R.L”?

Objetivo: Conocer si los miembros del comité agrícola y del consejo de administración comprenden cual es la importancia que tiene la finca para la cooperativa.

Cuadro 2. Importancia que tiene la finca para “COPADEO de R.L”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Generar ingresos	0	0%
Fuente de financiamiento	0	0%
Fuente de empleo	5	38%
Otros: Beneficio social	8	62%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 62% indican que la importancia que tiene la finca para la cooperativa es que contribuye como beneficio social para los habitantes del municipio es decir, aporta económicamente en la medida que disminuye el valor de la canasta básica para las familias de escasos recursos, mientras que el 38% manifiestan que sirve en gran medida como fuente de empleo.

Interpretación: La importancia que tiene la finca para la asociación no solo se limita a que es una fuente de empleo para los habitantes del municipio, también al compromiso y a la colaboración de servir, ofreciendo un beneficio social a las familias de escasos recursos económicos, facilitándoles la posibilidad de adquirir productos como la yuca, piña, elote, huevo, pollos, entre otros a precios accesibles.

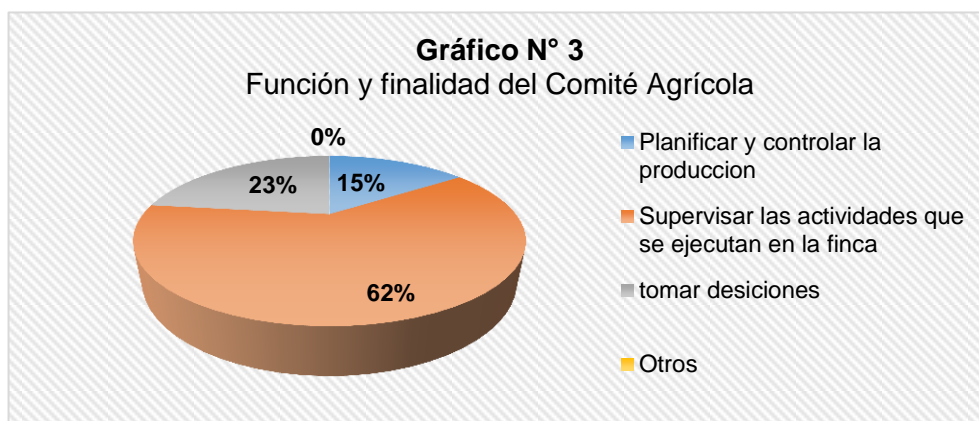
Pregunta # 7.

¿Cuál es la función y finalidad del comité agrícola?

Objetivo: Identificar si los miembros conocen la función y finalidad que tiene el comité agrícola en relación con la finca.

Cuadro 3. Función y finalidad del comité agrícola.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planificar y controlar la producción.	2	15%
Supervisar las actividades que ejecutan en la finca.	8	62%
Tomar decisiones.	3	23%
Otros.	0	0%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 62% de los consultados coinciden que la función y finalidad del comité agrícola es supervisar las actividades que se ejecutan en la finca, mientras que un 23% manifestó que es tomar de decisiones, en cambio un 15% expresa que es planificar y controlar la producción.

Interpretación: La principal función y finalidad del comité agrícola es supervisar e inspeccionar las actividades de cada producción y el desempeño de los trabajadores para que cumplan las responsabilidades y contribuyan a facilitar la toma de decisiones. Sin embargo no todos conocen la responsabilidad que tiene el comité agrícola.

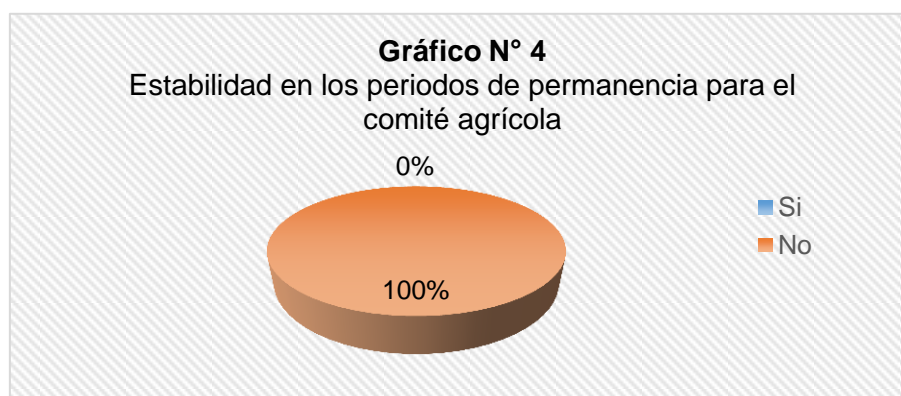
Pregunta # 8.

¿Es estable el periodo de permanencia de cada miembro que conforma el comité agrícola?

Objetivo: Conocer si los periodos de permanencia de los miembros dentro del comité agrícola es estable o presentan cambios.

Cuadro 4. Periodo de permanencia de cada miembro que conforma el comité agrícola.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	13	100%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 100% manifiestan no poseer un periodo de permanencia dentro del comité agrícola.

Interpretación: La mayoría de los consultados manifiestan que el comité agrícola, no tiene un periodo de permanencia. Los cambios constantes de los miembros del comité están en función de los resultados que se obtienen en cada periodo, es decir, al desempeño de cada uno de ellos.

III. DATOS DEL PROYECTO EN RELACIÓN A LOS PROCESOS DE REGISTRO.

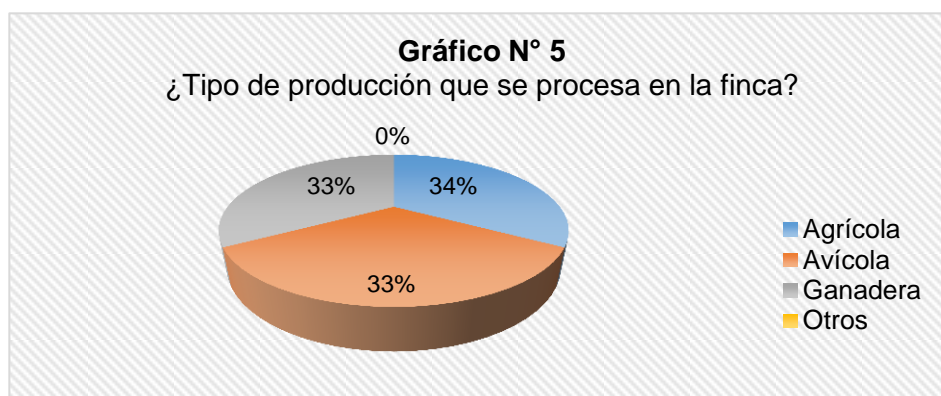
Pregunta # 9.

¿Qué tipo de producción se procesa actualmente en la finca?

Objetivo: Identificar qué tipo de producción se procesa actualmente en la finca.

Cuadro 5. Tipo de producción que se procesa actualmente en la finca.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agrícola	13	34%
Avícola	13	33%
Ganadera	13	33%
Otros	0	0%



Análisis: El 100% de los consultados coinciden que las actividades de producción actuales en la finca son únicamente: agrícola, avícola y ganadera.

Interpretación: Se identificó que actualmente la producción en la finca es de tipo agrícola (yuca, piña, elote, plátano, guineo y caña), avícola (crianza, destace de pollo y producción de huevo) y ganadera (producción de leche).

Pregunta # 10.

¿Existe actualmente un manual de responsabilidades para los empleados de la finca?

Objetivo: Conocer si en la finca los empleados cuentan con un manual de responsabilidades para facilitar el manejo de las actividades.

Cuadro 6. Existencia actual de un manual de responsabilidades para los empleados en la finca.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	13	100%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 100% afirman que no cuentan con un manual que describan las responsabilidades que deberán ser asignadas.

Interpretación: considerando que los empleados no cuentan con un manual de responsabilidades que detalle las actividades que desarrolla cada elemento humano dentro de la finca; se hace necesario proponer un manual que especifique dichas actividades con el objetivo de delegar tareas claras para mejorar la eficiencia y la productividad de los empleados y así contribuir a optimizar la producción en la finca.

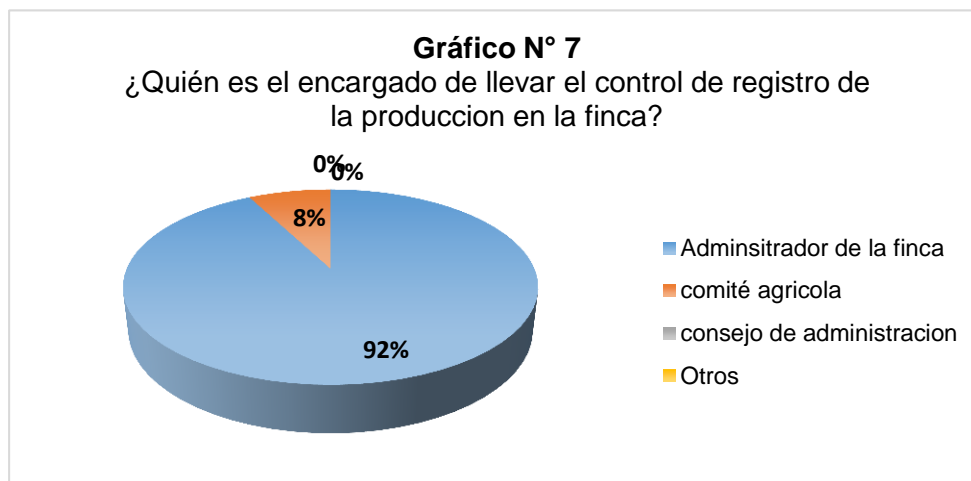
Pregunta # 11.

¿Quién es el encargado de llevar el control de registro de la producción en la finca?

Objetivo: Conocer quién es el responsable de llevar el control de registro de las actividades de producción en la finca.

Cuadro 7. Encargado de llevar el control de registro.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrador de la finca	12	92%
Comité Agrícola	1	8%
Consejo de Administración	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 92% coincide que el administrador de la finca es el encargado de llevar las actividades del control de registro, por tanto es el responsable del resguardo y la integridad de la información. El 8% que representa a un encuestado reflejó que al comité agrícola también le corresponde la responsabilidad.

Interpretación: Al analizar los resultados se determinó que el encargado de llevar los controles de la producción es el administrador de la finca, quien a su vez remite un informe al comité agrícola para que analice y tome las decisiones respectivas.

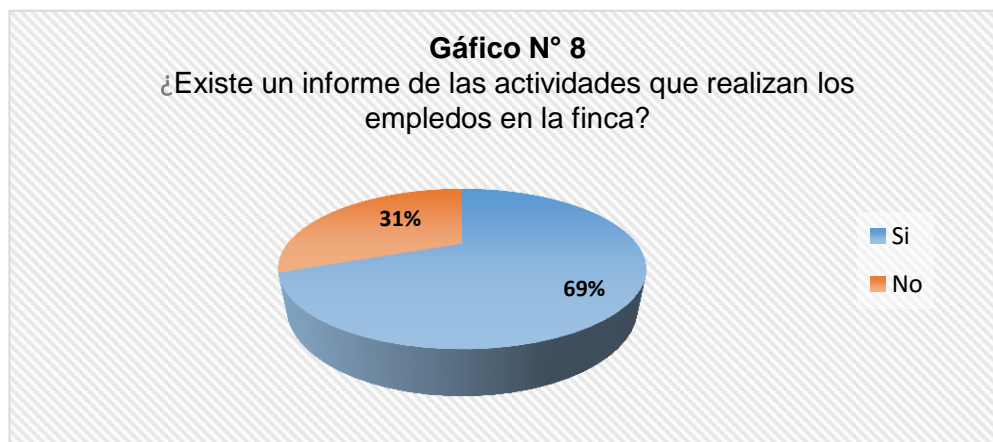
Pregunta # 12.

¿Existe algún informe de las actividades que ejecutan los empleados en la finca?

Objetivo: Identificar si existe un informe de las actividades que ejecutan los empleados en la finca.

Cuadro 8. Informe de las actividades que ejecutan los empleados en la finca.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	69%
No	4	31%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 69% expresan que existe un informe de las actividades que ejecutan los empleados en la finca, por otra parte el 31% opina que no, porque no se cuenta con un manual de responsabilidades que detalle las actividades de cada empleado.

Interpretación: La mayoría de los consultados confirma la existencia de un informe de las actividades que ejecutan los empleados en la finca y que este sirve como respaldo para comprobar el trabajo realizado y con este informar a la administración el detalle de las tareas asignadas y realizadas en el día. Sin embargo cabe la posibilidad que cuatro de los encuestados desconozca la existencia de dicho informe de actividades.

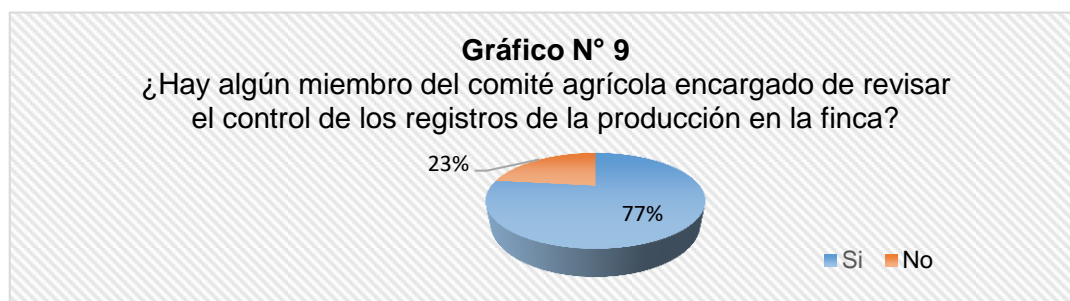
Pregunta # 13.

¿Hay algún miembro del comité agrícola encargado de revisar el control de los registros de la producción en la finca?

Objetivo: Conocer si el comité tiene asignado a un miembro encargado de revisar el control de los registros de la producción.

Cuadro 9. Si el comité tiene asignado a un miembro encargado de revisar el control de los registros de la producción.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	77%
No	3	23%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 77% opina que existe un miembro del comité agrícola encargado de realizar la actividad del control de los registros, esto debido a que una de las principales funciones del comité agrícola es supervisar las actividades que se ejecutan en la finca; pero el 23% no tienen conocimiento de la asignación de un responsable de revisar el control del registro.

Interpretación: La mayor parte de los consultados coinciden que existe un miembro del comité asignado para llevar el control de los registros de la producción; esta información es proporcionada al comité agrícola para efectos de tomar decisiones en cuanto a aumentos de producción, mientras que una minoría contestó que desconocen si existe.

Pregunta # 14

¿Hay soporte o respaldo de los gastos e ingresos generados en la finca?

Objetivo: Determinar si cuentan con un soporte o respaldo de los gastos e ingresos generados en la finca.

Cuadro 10. Soporte o respaldo de los gastos e ingresos generados en la finca.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 100% de los consultados reveló que existe un soporte o respaldo de los ingresos generados en la finca.

Interpretación: Se puede afirmar que existe un respaldo de los gastos generados en la finca y de los ingresos percibidos con las actividades de producción con el objetivo de determinar los costos para compararlos con los ingresos que se esperan obtener de la producción real que se ha determinado en el periodo a fin de que sirva de apoyo para fortalecer la toma de decisiones.

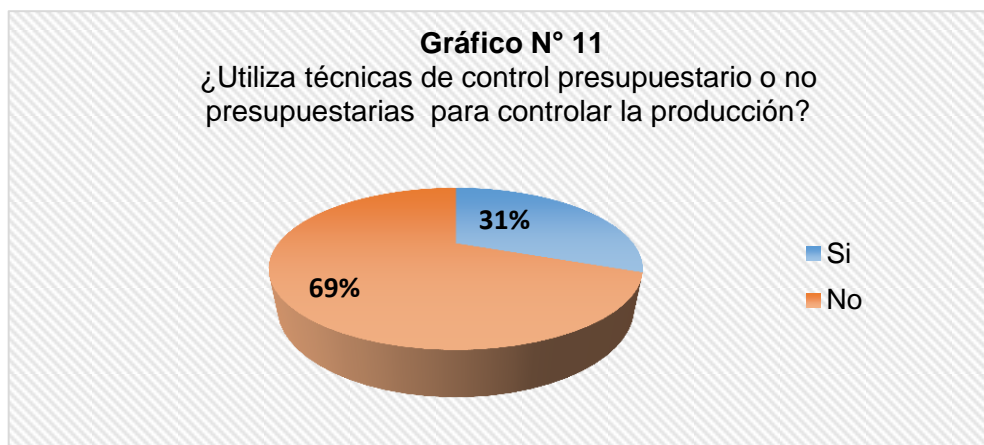
Pregunta # 15

¿Se utiliza alguna de las técnicas de control presupuestario o no presupuestarias para controlar la producción?

Objetivo: Identificar si aplican técnicas de control presupuestario para poder controlar la producción.

Cuadro 11. Técnicas de control presupuestario o no presupuestarias para controlar la producción.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	31%
No	9	69%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 69% coinciden que no cuentan con técnicas de control presupuestario, sin embargo el 31% expresa que si aplican dichas técnicas.

Interpretación: La mayor parte de los consultados coinciden con que no cuentan con técnicas de control presupuestario para llevar el registro de la producción, sin embargo algunos opinan que consideran como técnica presupuestaria un registro físico por medio de formatos, para llevar el registro de lo que se produce en el periodo.

Pregunta # 16

¿Se delega al encargado de administrar la finca las actividades de registro de la producción?

Objetivo: Conocer si se le ha delegado al encargado de administrar la finca las actividades de registro de la producción.

Cuadro 12. Actividad del registro de la producción.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	92%
No	1	8%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 92% expone que el encargado de administrar la finca es el responsable de realizar las actividades del registro de la producción, que posteriormente entregará a los miembros del comité agrícola para su respectiva revisión, sin embargo el 8% desconoce que se las asignen.

Interpretación: Actualmente el administrador tiene delegada las actividades de registro de la producción en la finca de la cooperativa, pero no se cuenta con el espacio, recursos materiales y tecnológicos necesarios para llevar a cabo la actividad de registro correctamente.

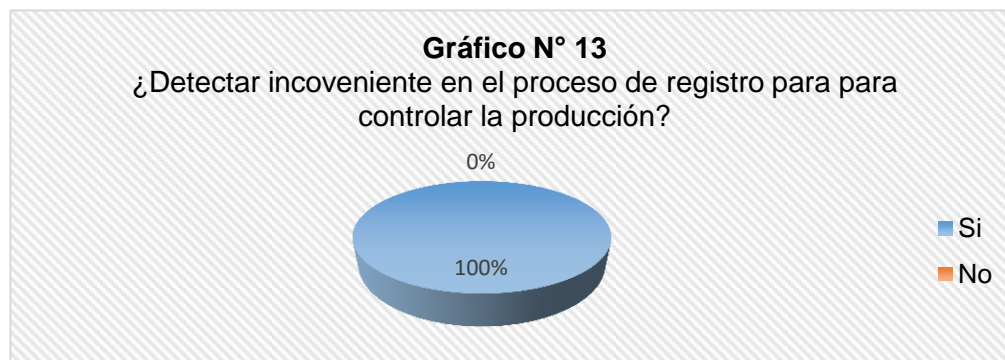
Pregunta # 17.

¿Se ha detectado algún tipo de inconveniente en cuanto al proceso de registro que se utiliza para controlar la producción?

Objetivo: Conocer si se ha detectado inconvenientes al realizar el proceso de registro que se utiliza para el control de la producción.

Cuadro 13. Inconvenientes en cuanto al proceso de registro que se utiliza para controlar la producción.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 100% expresan que existen inconvenientes al momento de realizar el proceso de registro.

Interpretación: Se determinó que hasta el momento no cuentan con un espacio adecuado, es decir, una oficina dentro de las instalaciones de la finca en la que se puedan realizar las actividades de registro, además no cuentan con un registro actualizado de la existencia de cada producción debido a que no poseen herramientas tecnológicas que faciliten el proceso; por tanto, el proceso de supervisión e inspección no se puede desarrollar correctamente.

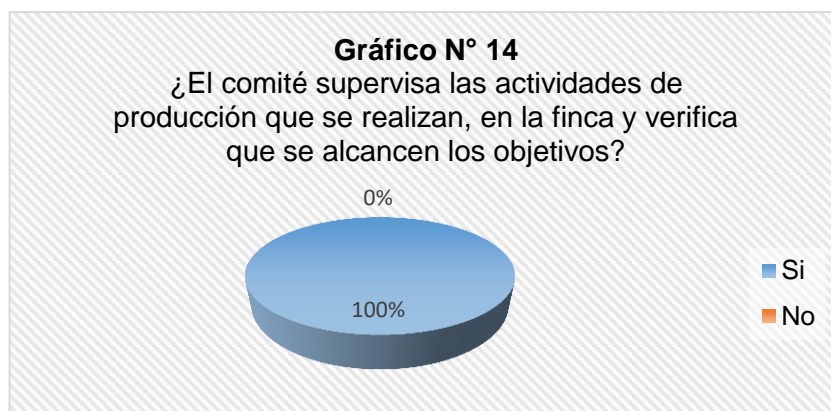
Pregunta # 18.

¿El comité supervisa las diversas actividades de producción que se realizan en la finca para verifica el logro de los objetivos?

Objetivo: Identificar si el comité supervisa las diversas actividades de producción y verifica que se alcancen los objetivos.

Cuadro 14. Supervisa las actividades de producción que se realizan en la finca

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 100% establecen que el comité agrícola es el responsable de supervisar el cumplimiento de las actividades de producción y de verificar que los esfuerzos realizados contribuyan al alcance de los objetivos.

Interpretación: Las actividades de producción son supervisadas por el comité agrícola, pero no se tienen los resultados esperados debido a que existen inconvenientes al momento de realizar el proceso de registro con base a los resultados obtenidos en la pregunta anterior; lo que afecta directamente en la toma de decisiones que le corresponde al comité agrícolas.

Pregunta # 19

¿Da seguimiento el comité a las actividades de producción que se realizan en la finca?

Objetivo: Conocer si el comité agrícola da seguimiento a las actividades de producción.

Cuadro 15. El comité da seguimiento a las actividades de producción.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%



Análisis: Se determina que el 100% de los consultados coinciden que el comité agrícola da seguimiento a las actividades de producción.

Interpretación: El comité agrícola da seguimiento a las actividades de producción aunque el seguimiento que da a dichas actividades no refleja datos relevantes para la toma de decisiones; puesto que los registros no muestran resultados confiables, porque no se documentan correctamente y no hay un cronograma de visitas para realizar la actividad.

Pregunta # 20

¿Tiene conocimiento de lo que produce y comercializa la finca?

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que tienen los miembros comité agrícola y del consejo de administración acerca de lo que se producen y comercializa.

Cuadro 16. ¿Conoce lo que se produce y comercializa en la finca?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 100% de los consultados manifiestan conocer lo que se produce y comercializa actualmente en la finca.

Interpretación: Los miembros del comité agrícola y el consejo de administración manifiestan el conocimiento que tienen con respecto a lo que se produce actualmente en la finca y están conscientes que la producción puede presentar variaciones, es decir aumentos o disminución en los volúmenes de producción que podrían generar cambios en los tipos de producción que se tienen actualmente.

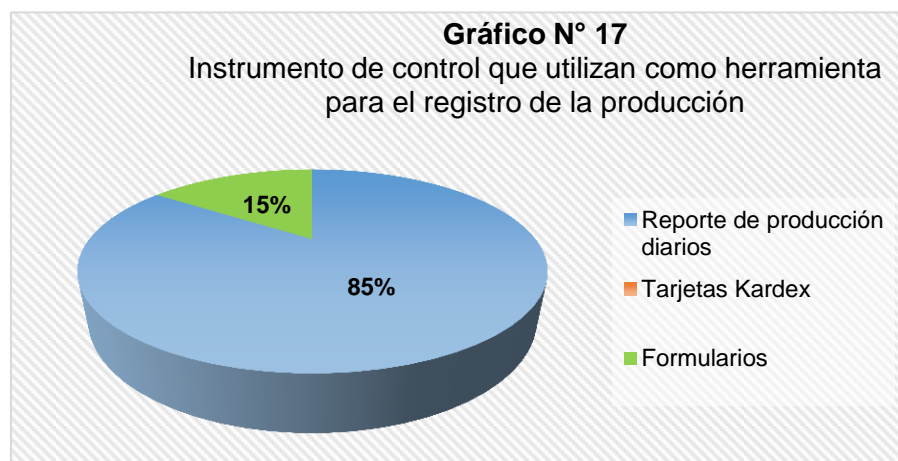
Pregunta # 21.

¿Qué instrumentos de medición de control utiliza como herramienta para el registro de la producción?

Objetivo: Conocer que instrumento de medición de control utiliza como herramienta para el registro de la producción.

Cuadro 17. Instrumentos de medición de control utiliza como herramienta para el registro de la producción.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reporte de producción diarios	11	85%
Tarjetas Kardex	0	0%
Formularios	2	15%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 85% expresan que el instrumento de control que se utiliza es el reporte de producción diaria. Por otra parte el 15% hace referencia al uso de formularios.

Interpretación: Se utiliza como principal instrumento de medición de control, los reportes de producción diarios, es decir anotaciones físicas, y el uso de formularios o un formato tradicional que sirven de apoyo para integrar la información contenida en los registros.

Pregunta # 22.

¿Se toman las medidas necesarias para minimizar los desperdicios de la producción?

Objetivo: Identificar qué medidas que aplican minimizan los desperdicios de la producción.

Cuadro 18. ¿Se toman medidas para minimizar los desperdicios en la producción?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	13	100%
TOTAL	13	100%



Análisis: El 100% indican que por el momento no se toman medidas necesarias para minimizar desperdicios encontrados en la producción, lo que genera disminución en los márgenes de excedentes esperados.

Interpretación: Actualmente no se tienen soluciones que ayuden a disminuir los efectos que causan los desperdicios encontrados en la producción y que afectan directamente los ingresos que se generan en la finca.

K. Resumen de los resultados de la entrevista realizada al administrador de la finca. Con relación a la información obtenida en la entrevista, constituida por 20 preguntas tanto abiertas como cerradas, realizadas al administrador, la finca lleva operando más de siete años respuesta que también fue confirmada en un 100% en la pregunta N° 5 (ver resultados de la encuesta). El administrador expresó que actualmente la producción de la finca es agrícola, avícola y ganadera, misma respuesta que se obtuvo de la encuesta administrada a los miembros del comité agrícola y al consejo de administración en la pregunta N°9 (ver resultados de la encuesta).

En cuanto a los cultivos agrícolas se tienen en proceso la producción de yuca, piña, elote, guineo y caña; entre los productos avícolas actualmente se tienen en proceso la crianza de gallinas ponedoras, destace de pollos y producción de huevo; mientras que el producto que se obtiene de la ganadería es la leche (ver anexo 1 entrevista al administrador de la finca, pregunta 6, 7 y 8).

El espacio total que se ocupa para la actividad agrícola, avícola y ganadera es de 22 manzanas de terreno de 37 que se tienen disponibles, de acuerdo a datos proporcionados por el administrador los volúmenes de producción son los siguientes. Para el cultivo agrícola se tienen en proceso la yuca con un volumen de producción de aproximadamente 200 jabas de yuca, piña 864 unidades que se esperan obtener, elote con una producción aproximada de 945000 unidades, guineo del que se espera una producción de 460 racimos y la caña de azúcar que es la producción más rentable con un aproximado 402 toneladas cada una de estas producciones con volúmenes considerables de producción. En cuanto a la producción avícola se tienen aproximadamente 1400 pollitas que se crían para gallinas de engorde, producción de huevo con un volumen estimado de 390492 huevos de diferente tamaño y el destace de pollos el cual varía de acuerdo a la compra diaria de estos para cubrir la demanda. La producción ganadera solo está formada por la extracción de leche de la cual se tiene un volumen estimado de 21600 botellas anuales producidas por 5 vacas las cuales producen cada una un promedio de 15 botellas diarias. (Ver anexo 1 pregunta 14, entrevista al administrador).

Tanto los miembros del comité agrícola, el consejo de administración y el administrador de la finca coinciden en que hasta el momento se lleva un registro por medio de reportes diarios de producción y formularios de control, ambos a través de un registro físico utilizando formatos que detallen volúmenes de cada actividad de producción que se realizan. (Ver resultados, pregunta N° 13 de la encuesta) y (ver anexo 1, entrevista al administrador, pregunta 11)

El cultivo que representa mayor relevancia en volúmenes de producción en cuanto a la actividad agrícola es la caña de azúcar, la actividad avícola es la producción de huevo y la actividad ganadera es la producción de leche. (Ver anexo 1, pregunta 13 de la entrevista al administrador)

De acuerdo a la pregunta 15 de la entrevista realizada al administrador hasta el momento el control de la producción se realiza diariamente, pero no se utilizan medios tecnológicos exclusivamente para uso propio en las actividades de la finca que ayuden a tener un control más eficiente de la producción de acuerdo a información proporcionada por el administrador de la finca. El responsable de llevar el proceso de control de registro es el administrador, pero la falta de un manual de responsabilidades y el poco conocimiento técnico en el uso de herramientas tecnológicas no contribuyen a un eficiente proceso de control administrativo. (Ver resultados, pregunta 10, de la encuesta).

L. Resumen de los resultados obtenidos de la entrevista realizada al caporal de la finca.

En la entrevista realizada al caporal de la finca constituida por 21 preguntas que tienen por objeto la obtención de información relevante para la elaboración de la propuesta de un modelo de control administrativo, se determinó que la finca está constituida por 37 manzanas de terreno, (ver anexo 2, pregunta 7 de la entrevista realizada al caporal), en ellas se cultivan yuca, elote, piña, guineo, caña, también producción de huevo, crianza de gallinas, destace de pollos y producción de leche. (Ver anexo 2, pregunta 11 de la entrevista al caporal)

Actualmente el caporal y su familia tienen 28 años de vivir dentro de la finca esto debido a que labora más de ocho horas diarias por motivos del trabajo que realiza; dentro de las actividades ejecutadas se encuentran: la vigilancia de la finca, supervisión el ganado, cuidado de los cultivos, fumigación y contratación de trabajadores eventuales (jornaleros). Al momento de iniciar labores en la finca recibe instrucciones acerca de las actividades y responsabilidades que le corresponden, por lo que manifiesta tener las herramientas adecuadas para realizar satisfactoriamente dichas actividades. Así mismo manifestó que goza de prestaciones laborales por el riesgo de sufrir algún accidente dentro de ellos AFP y seguro social (ISSS). (Ver anexo 2, preguntas 6, 4, 18, 8 y 10 de la entrevista al caporal).

También se pudo constatar que recibe asesoramiento para aplicar productos fitosanitarios para lo cual utiliza guantes y mascarías que le brindan protección ante cualquier situación de riesgo(ver anexo 2, pregunta 21 de la entrevista al caporal), además, aseguró que no cuenta con un cronograma de actividades para realizar su trabajo pero las actividades son asignadas verbalmente (ver anexo 2 pregunta 12 de la entrevista al caporal), puesto que al igual que a los demás consultados, manifestó que no existe un manual de responsabilidades, sin embargo realiza recorridos diarios en las diferentes parcelas para verificar el estado en que se encuentran los cultivos y al finalizar la jornada laboral realiza un informe detallado de las tareas que ejecuta y que informa al administrador para llevar los registros respectivos (ver anexo 2 pregunta 13, 14).

A través de este instrumento se determinó que la finca posee un nivel intermedio en términos del potencial de su producción, porque dentro de las instalaciones hay una bodega para el resguardo de las herramientas, abonos y alimentación de animales pero no cuentan con un área exclusiva para el almacenamiento de sus cultivos y el resguardo de los registros y no reciben capacitación sobre asistencia técnica agrícola (Ver anexo 2, pregunta 17, 20 y 21 de la entrevista al caporal).

M. Resumen del diagnóstico.

La elaboración del diagnóstico sobre los procesos de registro de la producción de la finca se basó en los resultados obtenidos de las visitas a las instalaciones en donde se verificó las condiciones físicas en que los trabajadores ejecutan sus actividades laborales, una encuesta realizada a 13 personas que integran el consejo de administración y el comité agrícola, así mismo dos entrevistas realizadas una al administrador y otra al caporal de la finca. Todos ellos representan la totalidad de la población estudiada.

El diagnóstico se conforma de dos apartados, la situación actual de los procesos de registro de la producción y la determinación de la necesidad de implementar un modelo de control administrativo para fortalecer los procesos de registro de la producción que se presenta a continuación.

1. Análisis de la situación actual de los procesos de registro de la producción en la finca.

La finca de "COPAEDO DE R.L", lleva operando más de siete años de acuerdo a datos revelados por los consultados (ver resultados, pregunta N° 5 de la encuesta y anexo 1, pregunta 4 de la entrevista al administrador). Tanto el consejo de administración como el comité agrícola tienen conocimiento de lo que produce y comercializa la finca, manifiestan al igual que el administrador y el caporal que la producción actual de la finca es de tipo agrícola: yuca, piña, elote, guineo y caña; avícola: crianza de gallinas, destace de pollo y producción de huevo, y ganadera: producción de leche, (ver resultados, pregunta N° 9 de la encuesta, anexo 1, pregunta 5,6,7 y 8 de la entrevista al administrador y anexo 2 pregunta 11 de la entrevista al caporal); considerando la cantidad de producción que obtienen actualmente solo registran la producción de huevos, el destace de pollos y la crianza de gallinas; (ver anexo 1, pregunta 9 y 15 de la entrevista al administrador), para las demás producciones solo son anotaciones de cantidades diarias en libros, sin embargo tanto el comité agrícola como el administrador de la finca tratan de llevar registrada y controlada esta producción de manera tradicional utilizando reportes de producción diarios que son formatos en físico (ver resultados, pregunta 21 de la encuesta), pero no lo documentan de manera correcta, por lo que es necesario que

se realicen cambios en los procesos a fin de llevar de manera tecnificada dicho proceso respaldando los formatos físicos con una base de datos digital (Microsoft Excel), que sirva como herramienta de control para facilitar la interpretación de los datos y favorezcan la toma de decisiones para su mejor administración.

El encargado de ejecutar la actividad de control es el administrador de la finca (ver resultados pregunta 11 de la encuesta), este proporciona al comité agrícola, la información para su respectivo análisis.

Para una mejor interpretación de los resultados tomando como base las respuestas obtenidas, el análisis de la situación actual se dividen en: volúmenes de producción, y formas de procesos de registro actual aplicados a la producción.

a) Volúmenes de producción actual.

La finca de “COPAEDO DE R.L” tiene una extensión de 37 manzanas de terreno en las que se tiene diversa producción. Actualmente solo se siembran 22 manzanas de las cuales se tienen volúmenes de producción considerados y no todos son registrados y controlados de manera correcta, debido a que el control se lleva en formatos físicos. También se utilizan dos manzanas de terreno para la producción avícola y ganadera. Hasta el momento se tienen específicamente el control de la producción avícola: la crianza de gallinas, el destace de pollos y la producción de huevos. (Ver anexo 1, pregunta 14 entrevista al administrador)

A continuación se describen los volúmenes de producción anual (Ver anexo 1, pregunta 14 de la entrevista con el administrador).

- Producción agrícola: la superficie de siembra es 20 manzanas de terreno anualmente los volúmenes de producción son: 200 jabs de yuca, 864 piñas, 9450 cientos de elotes, 460 racimos de guineo y 402 toneladas de caña de azúcar.
- Producción avícola y ganadera: cubre un área de 2 manzanas de terreno en las cuales se tienen 5 galeras en las que se tiene la crianza de gallinas ponedoras en diferentes fases de crecimiento; actualmente se tienen en fase de crecimiento 1400 pollitas que en su debido momento pasaran a la siguiente fase, 425 gallinas en postura 1 y 275 en postura 2. (las posturas se refieren al

número de huevos que ponen las gallinas diariamente). La producción anual de huevos es 390,492 unidades y el destace de pollos es aproximadamente un promedio de 5,600 aves.

La producción anual de leche es 21,600 botellas. Cada vaca produce un promedio de 15 botellas diarias según datos revelados por el administrador de la finca.

Los cultivos que presentan mayor relevancia en volúmenes de producción son la caña de azúcar en la actividad agrícola, la producción de huevos en la actividad avícola y la producción de leche en la actividad ganadera (ver anexo 1, pregunta 14 entrevista con el administrador); sin embargo de estas solo se tiene el registro de la producción de huevos, los demás son anotaciones informales.

b) Formas de proceso de registros aplicados a la Producción.

Se determinó que hasta la fecha no se utilizan técnicas de control presupuestario para controlar el registro de la producción, aunque algunos consultados consideran como técnica de control los reportes de producción diarios para detallar los volúmenes de producción (ver resultados, pregunta N° 15 y 21 de la encuesta); además manifiestan que también utilizan como instrumentos de medición los formularios que sirven de apoyo para integrar la información, pero dichos formatos de registros no llenan las expectativas para la administración, debido a que no tienen un control definido de cada producción; es decir que no posee una base de datos que respalde los registros y facilite la toma de decisiones administrativas. Una base de datos permitiría identificar las entradas diarias de cada producción lo que favorece directamente al administrador de la finca desde el punto de vista administrativo, es una forma de verificar la existencia real de la producción ya que podrá acceder con facilidad a una base de datos para obtener información diaria semanal, mensual o cualquier intervalo de tiempo solicitado por el comité para su respectivo análisis.

De acuerdo a información obtenida la producción actual de la finca es de tipo avícola, agrícola y ganadera, lo que dificulta tener un formato único para detallar lo que produce cada una de ellas y las actividades para obtener la producción, en el caso de la producción agrícola es la siembra, en el caso de la producción avícola es

la crianza, y compra y para la actividad de ganadera el proceso de alimentación y cuidado de los animales. El proceso de control de la producción se realiza por medio de anotaciones, pero no son aplicados ni detallados de manera correcta ya que la técnica de control utilizada es un registro en formatos físicos (ver resultados, pregunta N°15 de la encuesta).

Se determinó que hasta el momento mantienen un tipo de control principalmente de los costos y gastos que se generan en la finca, los consultados manifiestan que existe un respaldo de estos (ver resultados, pregunta 7 de la encuesta) por lo tanto significa que su control está más enfocado a lo que invierten y muy poco a los ingresos que obtienen de la inversión. Un registro eficiente de la producción facilitarían la comparación de ingresos y egresos para determinar si existen pérdidas o excedentes. También se determinó que hay un control de las actividades que ejecuta cada trabajador dentro de la finca, (ver resultados, pregunta 12 de la encuesta) lo que significa que hay diversos tipos de control pero lo que menos se controla es el registro de la producción.

De acuerdo a información proporcionada por el caporal se identificó que la producción no está clasificada de acuerdo a su actividad, (ver anexo 1 pregunta 10 de la entrevista al administrador) lo que dificulta identificar qué cantidad de producción se obtuvo de cada una de ellas, es decir, los reportes de los registros reflejan la totalidad de la producción obtenida, ya sea de forma diaria, semanal o mensual, lo que genera inconvenientes al momento de analizar los resultados obtenidos en el periodo y la toma de decisiones. Además se pudo verificar que no hay suficiente personal laborando dentro de la finca y que solo hay una persona a cargo del control, el registro y administración (ver anexo 1 pregunta 2, de la entrevista al administrador).

La falta de un cronograma de visitas para que el delegado del comité realice las actividades de control de los registros afecta la veracidad de la información contenida en los formatos de control utilizados actualmente que sirven de parámetro para la toma de decisiones debido a que no hay seguridad de la existencia real de

la producción al momento de la toma de decisiones (ver resultados, pregunta N° 19 de la encuesta).

2. Determinación de la necesidad de implementar un Modelo de Control Administrativo en los Procesos de Registro de la Producción.

La información reveló que existen limitantes que obstaculizan un eficiente control en los procesos de registro de la producción porque no cuentan con herramientas tecnológicas que sirvan de apoyo para la administración (ver anexo 1, pregunta 9 de la entrevista al administrador) y no se toman las medidas necesarias para minimizar desperdicios es decir, precaución al momento de la recolección de la cosecha y producción (ver resultados, pregunta 22 de la encuesta) reducir el impacto que provocan estos desperdicios es tarea tanto del administrador como del comité agrícola quienes al final tendrán como objetivo entregar resultados positivos al consejo de administración. Es por ello la necesidad de implementar un modelo de control administrativo que contribuya a fortalecer dichos procesos de registro y que muestren una situación objetiva de lo que realmente se produce en la finca, o aquella producción que genera costos elevados y disminuye los excedentes.

Además de minimizar los desperdicios la importancia de implementar un modelo de control administrativo radica en determinar la responsabilidad de quien será el encargado de llevar dicho control para la toma de decisiones. En vista que no existe un manual de actividades que detalle esa responsabilidad, (ver resultados pregunta N° 10 de la encuesta) siendo está asignada de forma verbal, es directamente delegada al administrador de la finca (ver resultados, pregunta 11 de la encuesta). El comité agrícola ha asignado a uno de sus miembros para ejecutar el control de los registros de la producción actual, aunque administrativamente este proceso de registro no es el correcto porque no es tan representativo a la realidad, el comité supervisa y da seguimiento a las actividades de producción a fin de alcanzar los mejores resultados (ver resultados, pregunta N° 13, 16 y 18 de la encuesta).

En cuanto al resguardo de los informes del registro de la producción según información proporcionada por el caporal de la finca, actualmente no cuentan con un espacio físico dentro de la finca (ver anexo 2 pregunta 20 de la entrevista al caporal) aunque esto no limitaría la ejecución de dicha actividad de forma eficiente. La finca

si cuentan con una bodega para el resguardo de los cultivos, abonos e insecticidas lo que representa un avance para la administración.

N. Alcances y Limitaciones.

1. Alcances.

- a) El trabajo de investigación se realizó dentro de las instalaciones de la finca y en el área administrativa contable de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio. “COPADEO de R.L”
- b) Para el desarrollo de la investigación se contó con el apoyo de los trabajadores de la finca, el comité agrícola y el consejo de administración de la cooperativa; quienes aportaron la información necesaria que permitió identificar con mayor precisión todo lo relacionado con los procesos de registro de la producción actual que se realiza en la finca.
- c) El trabajo de investigación, beneficiará principalmente al administrador de la finca. La utilización de los formatos de registro que se van a proponer, facilitaran el manejo y proceso de registro de la producción avícola, agrícola y ganadera que se procesa actualmente en la finca; así mismo ayudara al comité agrícola y consejo de administración a obtener información verídica para fortalecer la toma de decisiones.

2. Limitaciones.

- a) Ausencia de algunos miembros del comité agrícola en reuniones en las que se pretendía recolectar la información.

O. Conclusiones.

1. La finca presenta inconvenientes en el proceso de registro para controlar la producción, actualmente se hace por medio de anotaciones en libros diarios o formularios físicos que no permiten identificar con exactitud volúmenes de producción diarios, mensuales o anuales, debido a que no existe un formato de control estándar (ver resultados, pregunta N° 17 y 21 de la encuesta y anexo 1, pregunta N° 2 de la entrevista realizada al administrador).
2. Actualmente la finca no cuenta con una herramienta informática que facilite el proceso del registro de la producción, y tampoco con el conocimiento técnico necesario en el uso de formularios digitales que faciliten el proceso (ver resultados, pregunta N° 17 de la encuesta y anexo 1, pregunta N° 2 de la entrevista realizada al administrador).
3. El comité agrícola realiza actividades de supervisión, pero no existe una periodicidad de dicha actividad, afectando directamente a la veracidad de la existencia real en cuanto a la producción (ver resultados, pregunta 18 de la encuesta).
4. No están definidas las actividades que le corresponden a cada trabajador de la finca, considerando que el 100% de los consultados manifiestan que no cuentan con un manual de actividades que detalle dichas responsabilidades, generando inconvenientes al momento de realizar cada actividad, (ver resultados, pregunta N° 10 de la encuesta).

P. Recomendaciones.

1. Elaborar formatos de registros estándar que sirvan como instrumento administrativo para facilitar el análisis de volúmenes producidos por cosecha o temporadas y proporcionar una base confiable para la toma de decisiones administrativas en relación a las actividades que se llevan a cabo en la finca.
2. Requerir a las autoridades correspondientes provean al administrador de la finca, una herramienta tecnológica y capacitación en el uso de formularios digitales o formatos estándar que se elaborarán para facilitar el proceso de registro y a la vez documentar de manera apropiada dicha.
3. Es necesario elaborar un cronograma de visitas que permitan verificar si los registros que se realizan cumplen con los requisitos necesarios para la toma de decisiones.
4. Elaborar un manual responsabilidades que facilite la asignación de tareas, que corresponden a cada empleado y contribuyendo al desempeño eficiente de los mismos.

CAPÍTULO TRES

“PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LOS PROCESOS DE REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN EN LA FINCA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA COMUNAL DEL PARAÍSO DE OSORIO”.

I. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

A. Presentación de la propuesta.

1. Modelo de control administrativo.

El modelo de control administrativo propuesto es práctico y aplicable a las actividades de siembra, recolección y registro de los resultados de la producción; por lo tanto su trascendencia radica en la mejora de dichos procesos actualizando y definiendo todas aquellas tareas y actividades que se ven involucradas en la puesta en marcha de los planes que requieren del control.

Para lograr un efecto esperado con la implementación del modelo de control, se detallan a continuación las fases del proceso administrativo esto a fin de proporcionar a la administración una herramienta útil para facilitar el registro de la producción agrícola, avícola y ganadera.

La primera etapa que involucra es la planeación esta incluye la proyección de metas, establecer objetivos para llevar a cabo el proceso de registro, capacitación para los empleados, el detalle de las actividades que debe ejecutar cada uno, el programa de la producción de cada año y el diseño de un cronograma de visitas para el control y revisión de la producción.

La etapa de la organización, involucra el equilibrio entre las actividades y los trabajadores de la finca, contiene la definición de una estructura organizativa que establece los niveles jerárquicos y las unidades de mando. Esta etapa también contiene un manual de responsabilidades que define cada una de las tareas que corresponden a los trabajadores dentro de la finca. Además contiene un manual que especifica las tareas involucradas en cada actividad y sirve como guía para el logro de mejores resultados y tareas involucradas. Este manual comprende los procesos

de control de en la siembra, recolección y registro de la producción agrícola, avícola y ganadera.

La etapa de dirección toma en cuenta un conjunto de aspectos que tienen por objeto hacer que el trabajador se sienta identificado y comprometido con el alcance de los objetivos de la administración (finca) esta incluye la interacción de los siguientes elementos: motivación, liderazgo y comunicación.

La etapa del control permite medir, corregir y revisar los procedimientos para asegurar el cumplimiento de estos. Además de identificar desperdicios encontrados en la producción para lo cual se deberán implementar medidas correctivas que minimicen el resultado negativo que esto provoca dentro de la finca. El modelo de control administrativo hace referencia a las herramientas y diseño de formatos físicos y digitales que facilitaran el registro de la producción desde la siembra hasta la recolección; facilitando la evaluación para la toma de decisión de futura inversión.

2. Alcance del modelo de control administrativo.

El fortalecimiento de las actividades de registro de la producción depende de la interacción entre un conjunto de actividades y la intervención de unidades administrativas que se describen a continuación.

La aplicación del modelo de control administrativo abarca las actividades de: administración y producción en la finca en las actividades de siembra, recolección y almacenaje de la producción agrícola, extracción de leche, destace de pollos y crianza de gallinas ponedoras. Las unidades que interviene en el modelo de control administrativo son: el consejo de administración comité agrícola y los trabajadores de la finca, quienes son los encargados de ejecutar las actividades según requiera cada producción.

3. Importancia.

El modelo de control administrativo tiene como importancia mejorar y dar seguimiento a un conjunto de metas, planes y objetivos; por medio de cuatro fases que comprenden el proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control. Estas ayudarán a la administración a fortalecer el registro de las actividades de siembra, recolección, almacenaje, y extracción de la producción.

La importancia de este modelo de control administrativo es llevar un registro ordenado y eficiente de la producción de la finca tanto de forma física como digital. Considerando que la tecnología actualmente facilita cualquier proceso de registro, se podrán alcanzar resultados positivos para la administración; este es un paso significativo para el control de la producción el cual permitirá conocer la cantidad de terreno que se utilizará en las diferentes producciones, y el rendimiento esperado de cada una además facilitará el análisis de volúmenes de producción actual y el detalle de producción registradas por periodo.

B. Objetivos del Modelo de Control Administrativo.

1. General.

Proponer un modelo de control administrativo que permita fortalecer los procesos de registro de la producción en la finca de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio (COPAEDO DE R.L.).

2. Específicos.

- a) Aportar una herramienta administrativa que contribuya a mejorar los procesos de registro de la producción para la toma de decisiones.
- b) Diseñar un manual de procedimiento que describa a detalle las actividades involucradas en la siembra, recolección y almacenaje de la producción.
- c) Proponer un manual de funciones que describa las tareas asignadas a cada empleado de la finca y el detalle de responsabilidades de cada uno a fin de obtener mayor eficiencia en el control administrativo.

C. Políticas de Control.

Fomentar el desarrollo de las actividades en coordinación con el comité agrícola y consejo de administración para alcanzar los objetivos en la mejora de los procesos de registro aplicando las herramientas administrativas, como un manual de funciones que detalle las actividades, responsabilidades de cada puesto al personal las actividades a realizar, promover la integración, cooperación entre el personal de la finca y la cooperativa.

D. Estrategias.

1. Distribuir la cantidad de terreno de acuerdo al plan de producción.
2. Elaborar un manual de procesos para las actividades de registro de siembra, recolección, extracción, crianza, y destace de gallinas.
3. Realizar un formato de registro para cada producción.
4. Elaborar un manual de responsabilidades que describa las tareas de cada trabajador.
5. Capacitar permanentemente al personal para el manejo eficiente de la herramienta de control administrativo.

E. Fases del proceso de registro.

Para llevar a cabo el fortalecimiento de dichos procesos se describen los elementos que contiene cada una de las fases del proceso administrativo que están directamente relacionadas en los registros.

1. Planeación.

La adecuada planeación es indispensable para el rendimiento efectivo en los procesos de registro de la finca de "COPADEO de R.L.", por consiguiente esta etapa toma en cuenta las siguientes actividades.

a) Fijar metas y objetivos para los registros.

i. Metas

- Establecer volúmenes de producción y fijar cantidad de terreno que se va a sembrar.
- Elaborar un manual de procesos y procedimientos que defina las tareas involucradas en la actividad de siembra, recolección y almacenaje a fin de fortalecer el registro de la producción.
- Elaborar un manual de responsabilidades que permita definir las actividades de cada trabajador en la finca.
- Programar la producción.
- Utilizar un formato para detallar cada producción.

ii. Objetivos

- Facilitar la ejecución de las actividades y seguimiento de las tareas dentro de la finca.
- Asignar el responsable de llevar los registros de la producción.
- Identificar volúmenes de cada producción para establecer los rendimientos.
- Fortalecer el registro de la producción que permita dar seguimiento desde la siembra hasta la recolección de la cosecha, crianza de gallinas ponedoras, recolección de huevos y producción de leche. Además determinar con el formato de registro la existencia real de cada producción.
- Tener un respaldo de los registros de la producción que se llevan a cabo en la finca.

b) Capacitar a los trabajadores.

Elaborar junto al consejo de administración y el comité agrícola un programa de capacitación en temas relacionados a la producción: agrícola, avícola y ganadera con el propósito de fortalecer el conocimiento de los trabajadores y contribuir con la eficiencia y eficacia de las actividades que se llevan a cabo. En la capacitación se incluirán todos los trabajadores de la finca a fin de reforzar conocimientos técnicos necesarios para fortalecer los procesos de registro de la producción.

El conocimiento de las prácticas agrícolas, avícolas y ganaderas es indispensable para realizar un trabajo eficiente, se requiere de un programa de capacitación que incluya temas relacionados a la siembra, recolección, destace y extracción de leche.

El contenido básico del plan de capacitación en prácticas agrícolas, avícolas y ganadera que se llevará a cabo se detalla a continuación.

PLAN BÁSICO DE CAPACITACIÓN.

Tabla 8. Plan Básico de Capacitación.

CONTENIDO	CAPACITADOR	LUGAR	DURACIÓN HORAS	PERSONAL A CAPACITAR	FECHA	RECURSOS MATERIALES	COSTO
1. Teoría aplicada al uso de formularios para el registro de la producción		Salón de reuniones de Copadeo de R.L. Casa Matriz en Paraíso de Osorio	2 horas	2	25-03-2019	- Laptop - Proyector - Cuaderno - Lapicero - Lápiz	\$ 100.00
2. Uso, manejo y cuidados en los insumos agrícolas.		Salón de reuniones de Copadeo de R.L. Casa Matriz en Paraíso de Osorio	4 horas	5	02-04-2019	- Laptop - Proyector - Cuaderno - Lapicero - Lápiz	\$ 100.00
3. Recolección y tratamiento de la producción.		Salón de reuniones de Copadeo de R.L. Casa Matriz en Paraíso de Osorio	4 horas	4	20-04-2019	- Laptop - Proyector - Cuaderno - Lapicero - Lápiz	\$ 100.00
4. Manejo y uso de equipo informático		Salón de reuniones de Copadeo de R.L. Casa Matriz en Paraíso de Osorio	2 horas	4	27-04-2019	- Laptop - Proyector - Cuaderno - Lapicero - Lápiz	\$ 50.00
5. Crianza de pollos		Salón de reuniones de Copadeo de R.L. Casa Matriz en Paraíso de Osorio	3 horas	2	30-04-2019	- Laptop - Proyector - Cuaderno - Lapicero - Lápiz	\$ 50.00
TOTAL							\$ 400.00

Nota: La persona encargada de impartir la capacitación será contratada por el consejo de administración de la cooperativa. Se recomienda establecer un convenio de cooperación con el Ministerio de Agricultura y Ganadería e INSAFOCOOP para impartir los temas.

c) Considerar las diversas opciones de siembra para la próxima cosecha.

Los registros servirán de base para la producción futura, por lo tanto un adecuado control en el proceso de registro contribuirá como parámetro para elaborar pronósticos de producción con base a los registros de producción actual, a fin de satisfacer la demanda requerida.

d) Gestionar equipo informático para llevar un registro digital.

Disponer de un equipo informático (computadora), que facilite el ingreso de la información en cuanto a los registros de cada producción.

Detallar las actividades de cada día de trabajo.

El manual de funciones servirá para especificar cada tarea asignada a los trabajadores pero tendrá que especificar diariamente las actividades que realizó dentro de la finca con el objetivo de mantener una supervisión constante la ejecución de las actividades.

e) Cronograma de visitas.

La propuesta consiste en proporcionar a la administración un detalle de las visitas que realizará el comité agrícola con el objetivo de verificar la producción y dar seguimiento al registro de la misma. El cronograma de visitas estará debidamente programado a fin de determinar específicamente las fechas en que se elaboraran reportes de producción. (Ver figura 1. Cronograma de visitas.)

**CRONOGRAMA DE VISITAS PARA MONITOREAR LAS ACTIVIDADES DE REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN
FINCA. RESPONSABLE DE LA SUPERVISIÓN: COMITÉ AGRÍCOLA.**

Tabla 9. Cronograma Anual de Actividades.

Año: 2019		CRONOGRAMA ANUAL DE VISITAS																									
Acciones o actividades a ejecutar	Cargo del Responsable	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre			
		Fecha		Fecha		Fecha		Fecha		Fecha		Fecha		Fecha		Fecha		Fecha		Fecha		Fecha		Fecha			
		17	31	14	28	14	28	18	2	23	6	27	4	25	8	29	12	26	17	31	14	28	12	26			
Visita para supervisar, verificar y controlar las actividades de registro de la producción																											

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo.

Nota: Las visitas que realizará el delegado del comité agrícola para la revisión y supervisión de los registro de la producción serán cada 15 día y el cargo de responsable lo especificara el comité.

Además de las visitas programadas el comité deberá presentarse de imprevisto es decir sin dar a conocer al administrador la visita para realizar actividades de inspección y dar seguimiento a fin de establecer un control más eficiente de la actividad de registro de la producción y verificar el eficiente cumplimiento de las tareas asignadas a cada trabajador.

2. Organización.

El propósito del proceso de organizar, es facilitar el cumplimiento de los objetivos por medio de la agrupación y asignación de actividades que incluyen la delegación de autoridad, para lo que es necesaria la elaboración de una estructura organizativa que refleje las unidades de mando y contribuya eficientemente a fortalecer las actividades de forma coordinada.

a) Propuesta de Estructura Organizativa para la finca.

La definición de una estructura organizativa para la finca de “COPAEDO de R.L” permitirá identificar las unidades de mando y los niveles jerárquicos establecidos dentro de la finca esto contribuirá en gran medida al desarrollo más eficiente de los objetivos que delegue la administración en cuanto a los niveles de producción que se proyectan obtener en el periodo. (Ver Propuesta de Estructura Organizativa para la Finca).

Los niveles que se establecen dentro de esta estructura organizativa son:

i. Nivel superior.

Este nivel está conformado por el comité agrícola encargados de fijar los objetivos, y los proyectos de inversión a corto y largo plazo.

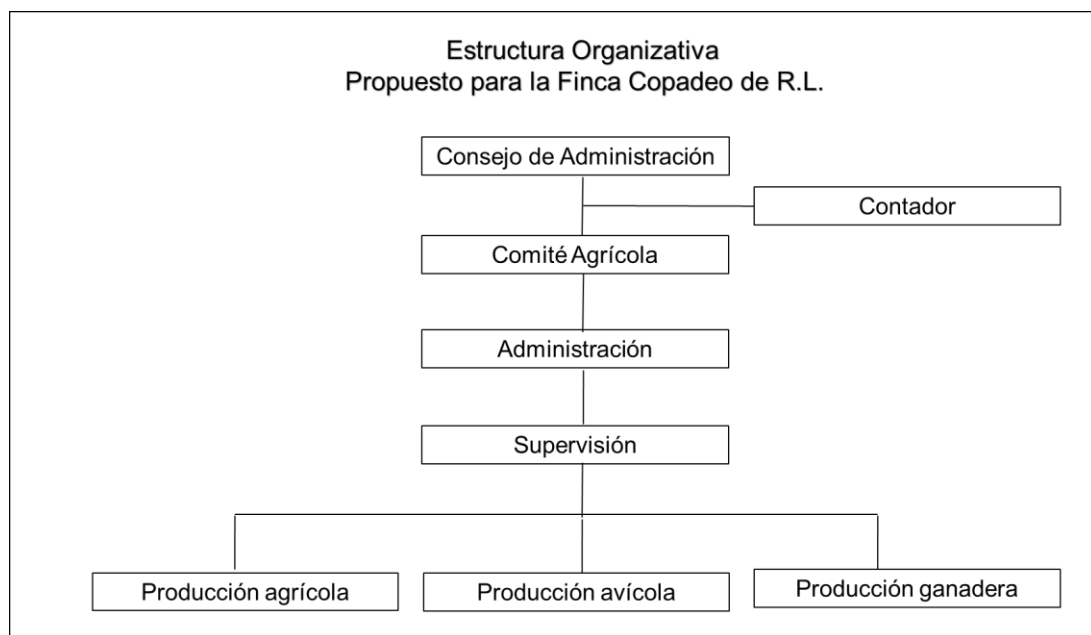
ii. Nivel medio.

Formado por el administrador de la finca encargado de ejecutar el control y verificación de las actividades de registro y producción; con el apoyo de una persona encargada de la contabilidad para realizar actividades de consolidación de los resultados mensuales.

iii. Nivel operativo.

Constituido por el caporal de la finca encargado de supervisar las actividades que ejecuta cada uno de los trabajadores, la vigilancia y el seguimiento de la producción. También los trabajadores encargados de ejecutar de forma directa las órdenes que provienen de sus superiores a fin de alcanzar los objetivos y las metas establecidas por la administración.

Figura 3: Estructura Organizativa Propuesta para la finca de “COPADEO DE R.L.”



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

b) Manual de responsabilidades.

El presente manual contiene la descripción de cada una de los puestos de la estructura organizacional de la finca; para su mejor uso el manual agrupa las responsabilidades que deberá realizar cada elemento humano dentro de la organización.

La definición de las actividades contenidas en el manual especifica el perfil que se requiere para cada puesto dentro de la finca debido a esto cada descripción de puesto contiene: el nombre, código, propósito, unidad administrativa, supervisor inmediato, principales tareas, responsabilidades, perfil de contratación, experiencia

laboral, conocimiento habilidades personales, condiciones, competencias, y su respectiva autorización. Es importante señalar que los nombres de los puestos se han cambiado según la función realizada o el área de trabajo. (Ver anexo N°4 manual de funciones)

i. Objetivo del manual.

Proporcionar a la administración una herramienta que permita identificar a detalle las actividades que realizan los trabajadores dentro de la finca para especificar quien será el responsable del registro de la producción.

ii. Ámbito de aplicación.

El manual de responsabilidades es completo e integral y será aplicable al área administrativa y operativa de la finca.

iii. Políticas para su mantenimiento.

Dentro de las políticas que se deben cumplir para garantizar la ejecución, y el seguimiento de las actividades detalladas en el manual de responsabilidades se pueden mencionar:

- El manual debe ser revisado y actualizado por lo menos una vez al año, tomando en consideración los cambios que se originen dentro de la finca.
- Debe ser aprobado por el consejo de administración y el comité agrícola.
- La aplicación partirá de su aprobación por tanto su seguimiento deberá ser continuo para alcanzar mejores resultados en la administración.

En caso de existir correcciones o modificaciones estas se comunicarán a todo el personal para que se pongan en práctica.

c) Manual de procesos.

El manual de procesos para la finca de “COPAEDO de R.L”, representa una guía administrativa para la realización de actividades de cada producción. Poseer una herramienta organizativa que defina el conjunto de tareas que se llevaran a cabo en cada actividad de producción, ayudará a mejorar el proceso de registro de la producción y tener un control efectivo de cada una de ellas.

El manual de procesos refleja los pasos que se llevan a cabo en cada producción dentro de la finca, este instrumento facilitará la ejecución, el seguimiento y la evaluación de la actividad de registro, otorgando a cada proceso un orden lógico y correcto que oriente al trabajador en el desarrollo de actividades de manera eficiente.

i. Objetivo del manual.

Facilitar a la administración una herramienta administrativa que contribuya a definir con claridad cada proceso que involucra la realización de actividades de siembra y registro de la producción a fin de identificar a detalle las tareas que deben realizar los trabajadores dentro de la finca.

ii. Ámbito de aplicación.

El manual de procesos es aplicable a las actividades agrícolas en cuanto a la siembra, a las actividades avícolas en relación a la crianza, destace y recolección de huevos, y a la actividad ganadera en relación a la extracción de leche. Así mismo el ámbito de aplicación incluye la actividad de registro de la producción. Por tanto se puede decir que la utilidad y el alcance de su aplicación concierne directamente el área productiva y administrativa de la finca.

iii. Políticas para su mantenimiento.

Las políticas que aseguran el cumplimiento, ejecución, y seguimiento de las actividades detalladas en el manual de procesos son:

- Para ponerlo en práctica debe ser aprobado por el consejo de administración y el comité agrícola, la aplicación partirá de su aprobación por tanto su seguimiento deberá ser continuo para alcanzar mejores resultados en la administración.

- El manual debe ser revisado y actualizado por lo menos una vez al año. Considerando los cambios en las decisiones que toma la administración junto con los miembros del comité en relación a la inversión en las actividades de producción, se deberá comunicar a los empleados

cualquier cambio en caso de existir correcciones o modificaciones a los procesos.

- Los procesos que no estén contemplados en el manual deberán ser anexados siempre que el comité agrícola y el consejo de administración aprueben la modificación.
- Se debe efectuar revisiones constantes del cumplimiento de responsabilidades a fin de identificar si estas se están llevando a cabo de acuerdo a la descripción contenida en el manual.
- Los procesos que no se lleven a cabo por decisión del comité y/o pérdidas que este refleje para la administración deberán ser removidos del manual a fin de actualizar y tener definidos los que se ejecutan.

iv. Estructura de manual de procesos.

A continuación se presenta la descripción de los procesos y procedimiento que se realizan en cada actividad de producción en la finca de la asociación.

Manual de proceso de siembra, recolección y registro de la producción agrícola.

Procesos de siembra, recolección y registro de volúmenes de producción de elote.

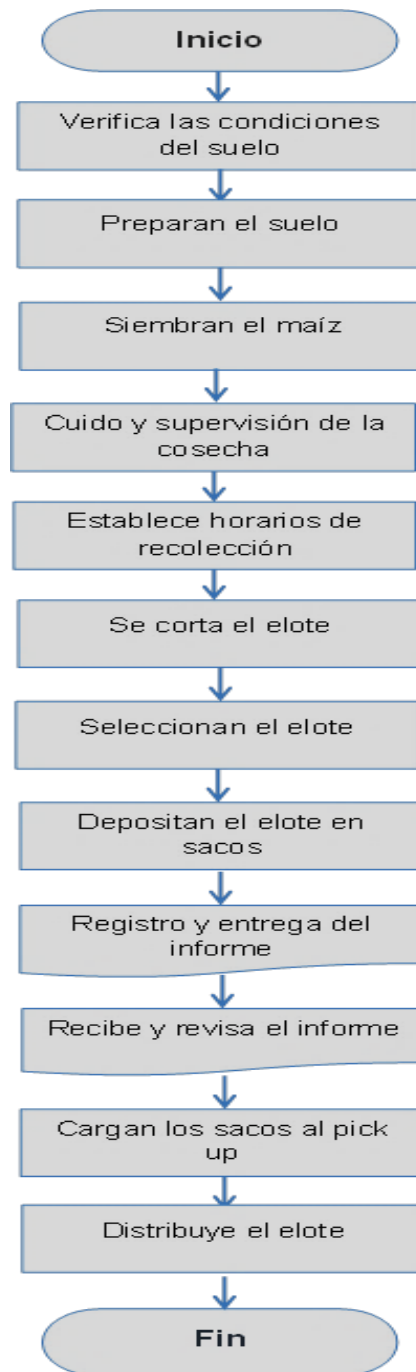
Tabla 10: Proceso de recolección y registro volúmenes de producción de elote.

MANUAL DE PROCESOS			
Tipo: Producción Agrícola		Procesos: Siembra, recolección de elote	
Nº	Responsable	Actividades	Tiempo
1	Caporal	Verifica las condiciones en que se encuentra el suelo para poder realizar la cosecha de elote.	30 minutos
2	Trabajadores	Preparan el suelo para la cosecha del elote, control manual de maleza, luego aran y fertilizan la tierra.	4 horas
3	Trabajadores	Siembran el maíz.	3 horas
4	Trabajadores	Cuido y supervisión de la cosecha de elote, implica fertilización y aplicación de insecticidas y herbicidas.	2 horas
5	Trabajadores	Establece horarios de recolección	20 minutos
6	Trabajadores	Cortan el elote de la mata.	4 horas
7	Trabajadores	Seleccionan el elote.	2 horas
8	Caporal	Realiza el conteo de las unidades recolectadas.	1 hora
9	Trabajadores	Se depositan en sacos o matatas para su posterior venta	2 hora
10	Caporal	Realiza el registro en el formato físico de producción y entrega el informe al administrador.	15 minutos
8	Administrador	Recibe y revisa para ingresar el informe de registro a la base de datos.	10 minutos
9	Trabajadores	Cargan los sacos o matatas al pick up.	20 minutos
10	Administrador	Distribuye el elote.	3 horas

Fuente: elaborado por equipo de investigación.

Flujograma para la recolección de elote

Gráfico 1: Flujograma para la siembra, recolección de elote.



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Manual de procedimientos.

Cuadro 19: Procedimiento para la siembra, recolección y registro de la producción del elote.

N°	PROCEDIMIENTO	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Tiempo (horas)
1	Dirigirse adonde se cosechara el elote			➔			0:06:00
2	Verificar si cumple con las condiciones para cosechar el elote		■				0:30:00
3	Preparar el suelo y sembrar el maíz	●					7:00:00
4	Cuidar y supervisar durante el tiempo de cosecha	●					2:00:00
5	Tomar las herramientas para cortar el elote.	●					0:02:00
6	Dirigirse al cultivo de elote.	●					0:20:00
7	Cortar el elote.	●					3:40:00
8	Seleccionar el elote.	●					0:20:00
9	Trasladar el elote en los sacos a la zona de conteo.			➔			0:20:00
10	Realizar conteo de las unidades recolectadas.	●					1:20:00
11	Realizar registro de las unidades recolectadas en formato físico.	●					1:00:00
12	Entregar el informe de registro de las unidades recolectadas.	●					0:15:00
13	Recibir y revisar el informe de registro e ingresarlo a la base de datos.		■				0:10:00
14	Cargar los sacos o matatas al pick up.	●					0:20:00
15	Distribuir el elote.			➔			3:00:00
Total		7	1	3			9:44:00

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Procesos de siembra, recolección y registro de la producción de piña.

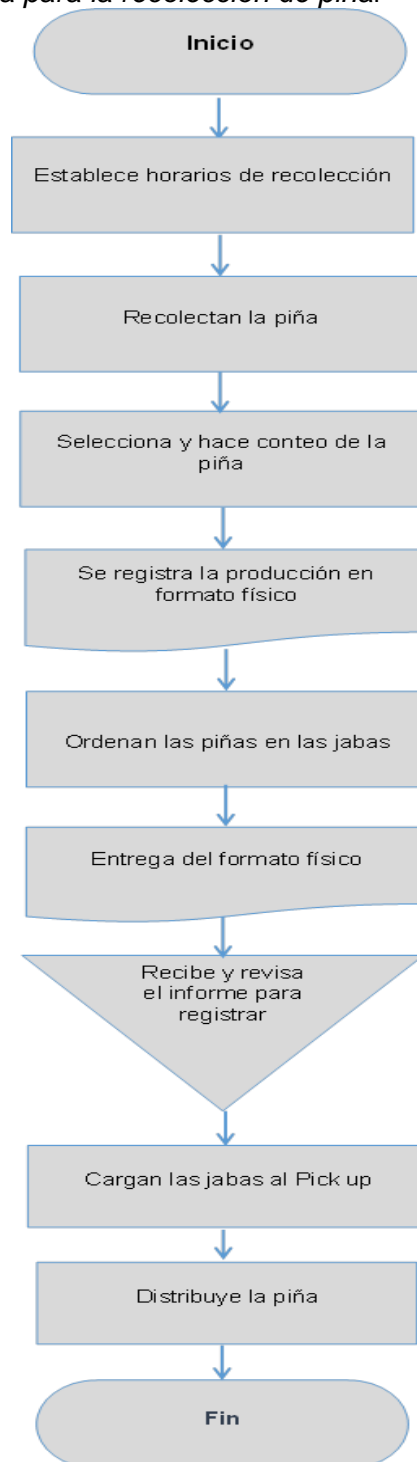
Tabla 11: Procesos de recolección y registro de la producción de piña.

MANUAL DE PROCESOS			
Tipo: Producción agrícola		Procesos: Siembra y recolección de piña	
N°	Responsable	Actividades.	Tiempo
1	Caporal	Preparación y acondicionamiento del terreno.	3 horas
2	Trabajadores	Acolchado plástico.	1.5 horas
3	Trabajadores	Riego.	2 horas
4	Caporal trabajadores	Siembra.	4 horas
5	Caporal	Control y supervisión de maleza, fertilizantes.	2 horas 30 minutos
6	Caporal	Establece horarios para recolección de piña.	1 hora
7	Trabajadores	Cuidar, supervisar durante el tiempo de cosecha.	1 hora 30 minutos
8	Trabajadores	Recolectan la piña para su posterior selección.	4 horas
9	Caporal	Selecciona y hace conteo de cada unidad recolectada.	1 hora con 20 minutos
10	Caporal	Registra las unidades recolectadas en el formato físico de producción.	10 minutos
11	Trabajadores	Ordenan las piñas en las jabas.	30 minutos
12	Caporal	Hace entrega del formato físico al administrador.	5 minutos
13	Administrador	Recibe, revisa y registra en la base de datos las unidades recolectadas en el día.	10 minutos
14	Trabajadores	Cargan las jabas al pick up para su distribuyen.	2 horas con 20 minutos

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Flujograma para la recolección de piña.

Gráfico 2: Flujograma para la recolección de piña.



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Procedimiento para la recolección y registro de la producción de piña.

Cuadro 20: Procedimiento para la recolección y registro de la producción de piña.

N	PROCEDIMIENTO	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Tiempo (horas)
1	Se trasladan al terreno			→			0:40:00
2	Verifican si el terreno cumple con las condiciones		■				1:50:00
3	Colocan acolchado plástico	●					2:00:00
4	Riego	●					4:00:00
5	Siembra	●					4:40:00
6	Control y supervisión de maleza, fertilizantes	●					2:30:00
7	Cuidar y supervisar durante el tiempo de cosecha		■				1:30:00
8	Tomar las herramientas para cortar la piña.	●					0:02:00
9	Dirigirse al cultivo de piña.			→			0:20:00
10	Cortar la piña.	●					3:40:00
11	Seleccionar la piña.	●					0:40:00
12	Trasladar la piña zona de conteo.			→			0:30:00
13	Realizar conteo de las unidades recolectadas.	●					0:50:00
14	Realizar registro de las unidades recolectadas en formato físico.	●					0:10:00
15	Ordenar y depositar las piñas en las jabas.	●					0:30:00
16	Realizar entrega del informe al administrador.	●					0:05:00
17	Recibir y revisar el informe de registro e ingresarlo a la base de datos.		■				0:10:00
18	Cargar las jabas al pick up.	●					0:20:00
19	Distribuir la piña.			→			2:00:00
Total		12	3	4			

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Proceso para la recolección y registro de la producción de guineo.

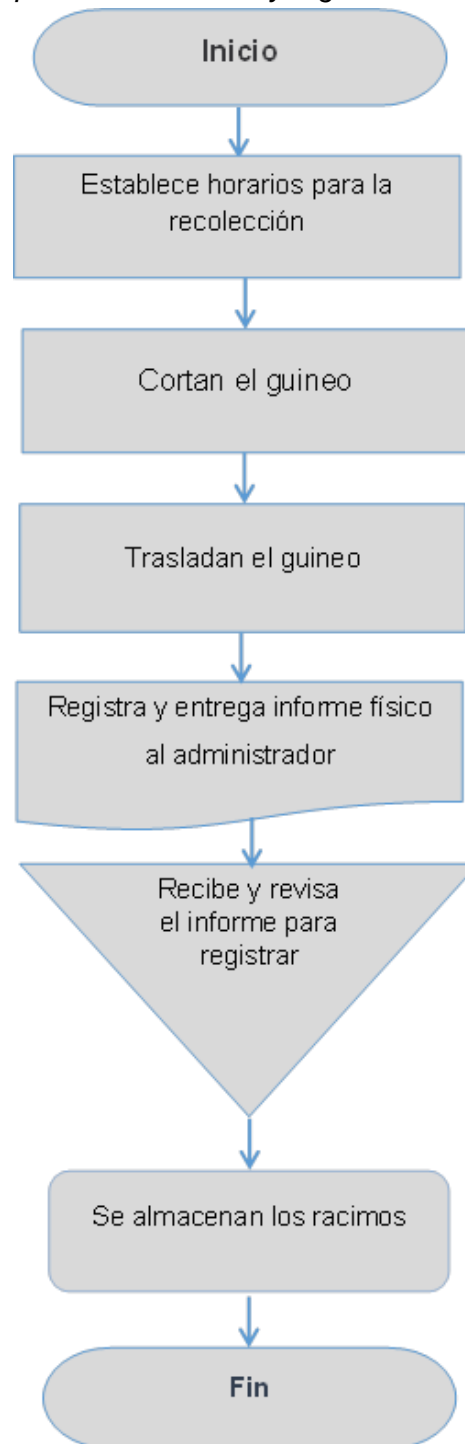
Tabla 12: *Proceso para la recolección y registro de la producción de guineo.*

MANUAL DE PROCESOS			
Tipo: Producción Agrícola		Procesos: Recolección de guineo	
Nº	Responsable	Actividades	Tiempo
1	Trabajadores	Preparan el terreno, es decir proceden a eliminar las malezas.	1 horas
2	Trabajadores	Siembran la semilla.	2 horas
3	Trabajadores	Fertilizan e incorporan los abonos al suelo para obtener buenos resultados.	2 horas
4	Caporal	Establece horarios de recolección de guineo.	20 minutos
5	Trabajadores	Cortan el tallo a una altura conveniente para que la planta se incline y el racimo baje suavemente, luego se procede al corte del racimo.	3 horas
6	Trabajadores	Hacen el traslado de los racimos hacia un lugar seguro para su revisión.	30 minutos
7	Caporal	Realiza el conteo de racimos.	20 minutos
8	Caporal	Registro en el formato físico de producción los racimos de guineo y hace entrega del informe físico al administrador.	10 minutos
9	Administrador	Recibe y revisa el informe de registro para ingresarlo en la base de datos.	10 minutos
10	Trabajadores	Almacenan los racimos de guineo para su maduración y posterior.	30 minutos

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Flujograma para la recolección y registro de la producción de guineo

Gráfico 3: Flujograma para la recolección y registro de la producción de guineo.



Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Procedimiento para la siembra, recolección y registro de la producción de guineo.

Cuadro 21: Procedimiento para la recolección y registro de la producción de guineo.

N	PROCEDIMIENTO	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Tiempo (horas)
1	Tomar las herramientas para la siembra.	●					0:08:00
2	Dirigirse donde se cosechara el guineo.			➔			0:10:00
3	Preparar el terreno.	●					1:50:00
5	Sembrar la plantas.	●					2:00:00
6	Aplicar abonos y fertilizantes al cultivo.	●					2:00:00
7	Dirigirse al cultivo de guineos.			➔			0:08:00
8	Cortar los racimos de guineos.	●					2:40:00
9	Trasladar el guineo zona de conteo.			➔			0:30:00
10	Realizar conteo de las unidades recolectadas.	●					0:20:00
11	Realizar registro de las unidades recolectadas en formato físico.	●					0:10:00
12	Realizar entrega del informe físico al administrador.	●					0:10:00
13	Recibir y revisar el informe de registro e ingresarlo a la base de datos.		■				0:10:00
14	Almacenar los racimos.					●	2:00:00
Total		8	1	2		1	12:35:00

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Proceso para la siembra, recolección y registro de la producción de yuca

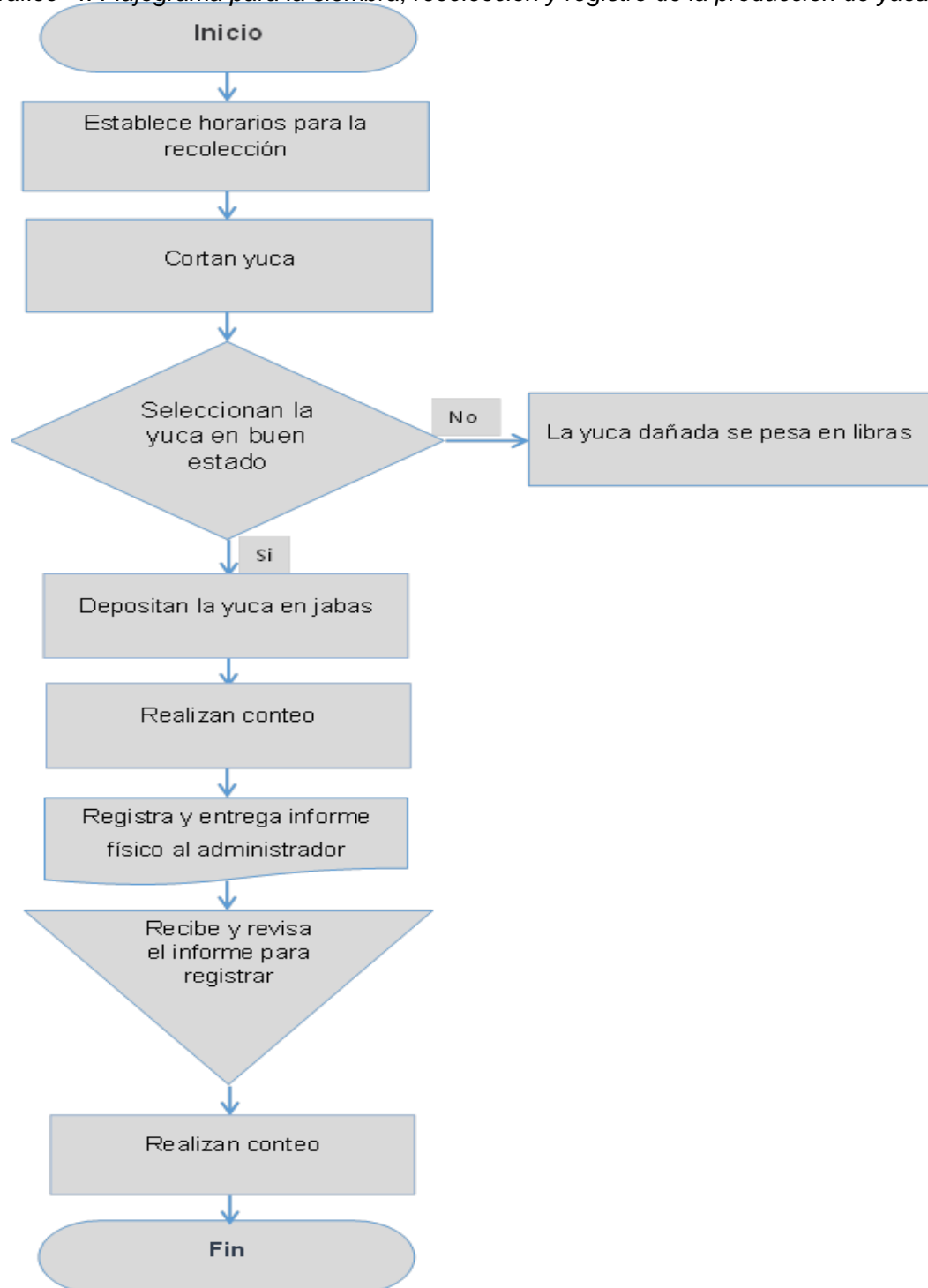
Tabla 13: Procesos para la recolección y registro de la producción de yuca.

MANUAL DE PROCESOS			
Tipo: Producción Agrícola		Procesos: siembra, recolección de yuca	
Nº	Responsable	Actividades	Tiempo
1	Trabajadores	Preparan la tierra, realizan el arado y se aplicara los requerimientos para realizar la siembra.	4 horas
2	Trabajadores	Realizan la plantación.	4 horas
3	Trabajadores	Realizan limpieza, riego y abono al cultivo de yuca.	2 horas
5	Trabajadores	Cortan el follaje (hojas), dejando una parte del tallo principal, para posteriormente, remover la tierra de los alrededores, se halar el tallo y se corta.	3 horas
6	Trabajadores	Selecciona la yuca que se encuentra en buen estado.	2 horas
7	Trabajadores	Depositán la yuca en jabas.	1 hora
8	Caporal	Realiza conteo de cada jaba.	20 minutos
9	Caporal	Realiza el registro en el formato físico de producción de yuca y entrega el informe al administrador.	10 minutos
10	Administrador	Recibe y revisa el informe para el registro en la base de datos.	10 minutos
11	Administrador	Distribuye la yuca.	1:30:00 minutos

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Flujograma para la siembra, recolección y registro de la producción de yuca

Gráfico 4: Flujograma para la siembra, recolección y registro de la producción de yuca.



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Procedimiento para siembra, recolección y registro de la producción de yuca.

Cuadro 22: Procedimiento para la siembra, recolección y registro de la producción de yuca.

N°	Procedimiento	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Tiempo (horas)
1	Dirigirse al lugar que se cultivara la yuca			→			0:15:00
2	Preparar el terreno	●					3:45:00
3	Tomar las herramientas	●					0:10:00
4	Realizar plantación	●					3:50:00
5	Verificar el buen estado de la planta		■				0:20:00
6	Limpiar y abonar el cultivo	●					1:40:00
7	Tomar las herramientas para cortar la yuca.	●					0:02:00
8	Dirigirse al cultivo de yuca.			→			0:20:00
9	Cortar y seleccionar yuca en buen estado.	●					3:40:00
10	Seleccionar y pesar yuca dañada.	●					1:00:00
11	Depositar la yuca en jabas.	●					0:30:00
12	Realizar conteo de cada jaba.	●					0:20:00
13	Realizar registro de las unidades recolectadas en formato físico.	●					0:10:00
14	Realizar entrega del informe físico al administrador.	●					0:10:00
15	Recibir y revisar el informe de registro e ingresarlo a la base de datos.	●					0:10:00
16	Distribuir la yuca a los clientes.			→			1:30:00
Total		7	1	2			13:32:00

Fuente: Elaboración propia por el equipo de investigación

Proceso para la siembra, recolección de la producción caña.

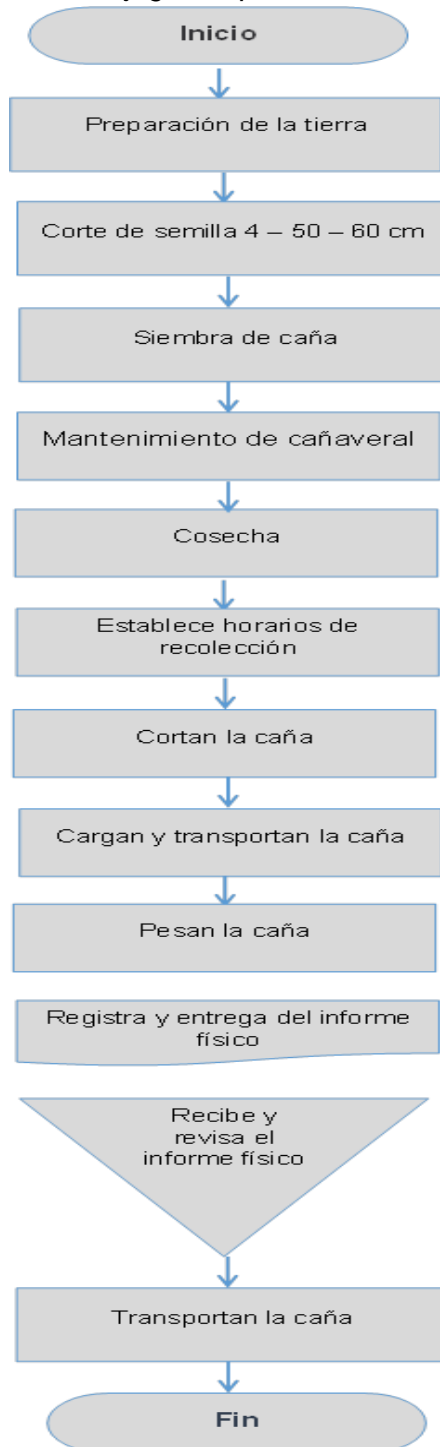
Tabla 14: Proceso para la siembra, recolección de caña.

MANUAL DE PROCESOS			
Tipo: Producción Agrícola		Procesos: siembra, recolección de caña	
Nº	Responsable	Actividades	Tiempo
1	Trabajadores	Preparación del terreno	5 horas
2	Caporal	Seleccionan la variedad de caña	1 hora
3	Trabajadores	Cortan la semilla (tallo) de 50-60 cm	6 horas
4	Trabajadores	Siembran la caña	5 horas
5	Caporal	Mantenimiento al cañaveral, en este se controla los abonos, fertilizantes y otros elementos que necesite para su proceso de cosecha.	2 horas con 30 minutos
6	Caporal	Establece horarios para la corta de caña.	1 hora
7	Caporal	Mide la superficie del área a cortar.	1 hora
8	Trabajadores	Cortan la caña. El tiempo de corte se hace a través de la medición que el caporal asignó.	5 horas
9	Trabajadores	Cargan la caña al camión y se traslada para su respectiva medición.	4 horas
10	Caporal	Pesan la caña.	3 horas
11	Caporal	Realiza registro en el formato físico de producción de caña, posteriormente, hacer entrega del informe al administrador.	10 minutos
12	Administrador	Recibe y revisa el formato físico para ingresar la información a la base de registro.	10 minutos
13	Administrador	Transporta la caña a su lugar de destino.	2 hora

Fuente: Elaboración del equipo de investigación.

Flujograma para la recolección y registro de la producción de caña.

Gráfico 5: Flujograma para la recolección y registro de la producción de caña.



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Procedimiento para la recolección y registro de la producción de caña.

Cuadro 23: Procedimiento para la recolección y registro de la producción de caña.

N	PROCEDIMIENTO	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Tiempo (horas)
1	Trasladarse al terreno			→			0:40:00
2	Verificar si el terreno cumple con las condiciones		■				5:00:00
3	Sembrar la caña	●					5:00:00
5	Realizar supervisión de abono y control de plagas		■				1:30:00
6	Cuidar y supervisar durante el tiempo de cosecha	●					1:00:00
7	Tomar las herramientas para cortar la caña	●					0:15:00
8	Medir la superficie que se va a cortar	●					0:45:00
9	Cortar la caña	●					5:00:00
10	Pesar la caña	●					3:00:00
11	Realizar registro de la producción recolectada en formato físico.	●					0:10:00
12	Realizar entrega del informe físico al administrador.	●					0:10:00
13	Recibir y revisar el informe de registro e ingresarlo a la base de datos.	●					0:10:00
14	Transportar la caña			→			2:00:00
Total		8	2	2			26:45:00

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación.

Manual de procesos de extracción y registro de la producción ganadera

Procesos para la extracción y registro de la producción de leche.

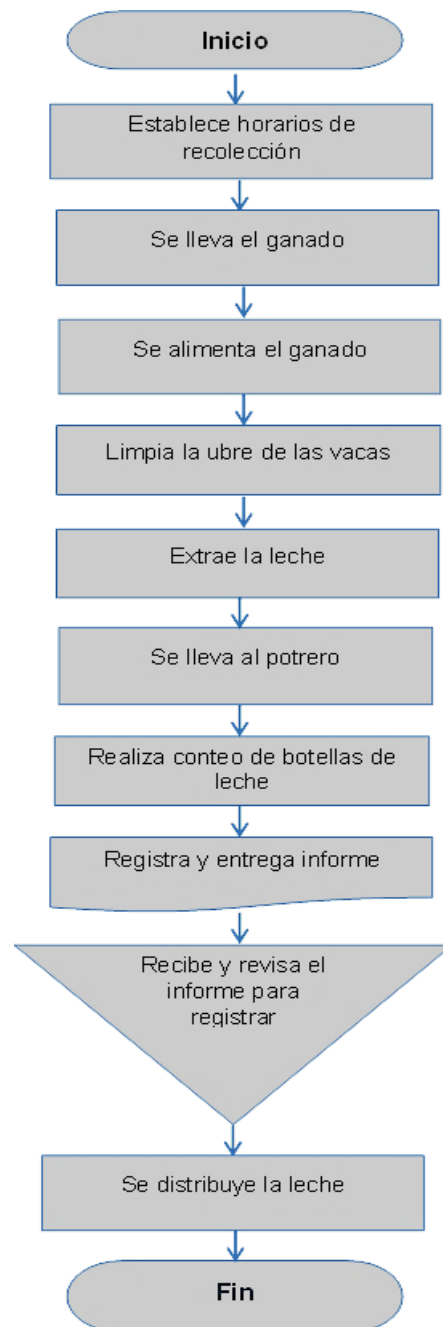
Tabla 15: Procedimiento para la extracción de leche.

Manual de procesos			
Tipo: Producción Ganadera		Procesos: Extracción de leche	
Nº	Responsable	Actividades	Tiempo
1	Administrador	Compra las vacas o se tienen corral	-----
2	Caporal	Se administran insumos de vacunación y alimentación	35 minutos
3	Caporal	Establece horarios de ordeño en la mañana y tarde.	1 día
4	Trabajador	Lleva el ganado a la sala de Ordeño.	10 minutos
5	Trabajador	Alimenta al ganado para la Extracción de leche.	8 minutos
6	Trabajador	Limpia la ubre de las vaca.	20 minutos
7	Trabajador	Extrae la leche.	1 hora
8	Trabajador	Lleva el ganado al potrero nuevamente.	6 minutos
9	Caporal	Realiza el conteo de las botellas de leche que se han extraído y las almacena en el recipiente.	10 minutos
10	Caporal	Realiza registro en el formato físico de producción de leche, para posteriormente hacer entrega del informe al administrador.	15 minutos
9	Administrador	Recibe y revisa el formato físico para ingresar la información a la base de registro.	10 minutos
10	Administrador	Transporta la leche a su lugar de destino.	1 hora

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Flujograma para la extracción de leche.

Gráfico 6: Flujograma para la extracción de leche.



Fuente: Elaboración propia del equipo de investiga.

Procedimiento para la recolección y registro de la producción de leche.

Cuadro 24: Procedimiento para la extracción y registro de la producción de leche.

N	PROCEDIMIENTO	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Tiempo (horas)
1	Dirigirse a la galera.			➔			0:04:00
2	Llevar las vacas a la sala de ordeño.			➔			0:06:00
3	Alimentar las vacas para extraer leche.	●					0:08:00
4	Limpiar la ubre de las vacas.	●					0:20:00
5	Extraer la leche.	●					1:00:00
6	Llevar el ganado de regreso al potrero.			➔			0:06:00
7	Hacer conteo de la leche.	●					0:05:00
8	Almacenar la leche en el recipiente.	●					0:05:00
9	Realizar registro de las toneladas recolectadas en formato físico.	●					0:10:00
10	Realizar entrega del informe físico al administrador.	●					0:05:00
11	Recibir y revisar el informe de registro e ingresarlo a la base de datos.		■				0:10:00
12	Cargar la leche al camión y transportarla al cliente.			➔			1:00:00
Total		7	1	4			2:44:00

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Manual de proceso para el destace de pollo, crianza de gallinas, recolección de huevos y el registro de la producción avícola.

Proceso para el registro y destace de pollo.

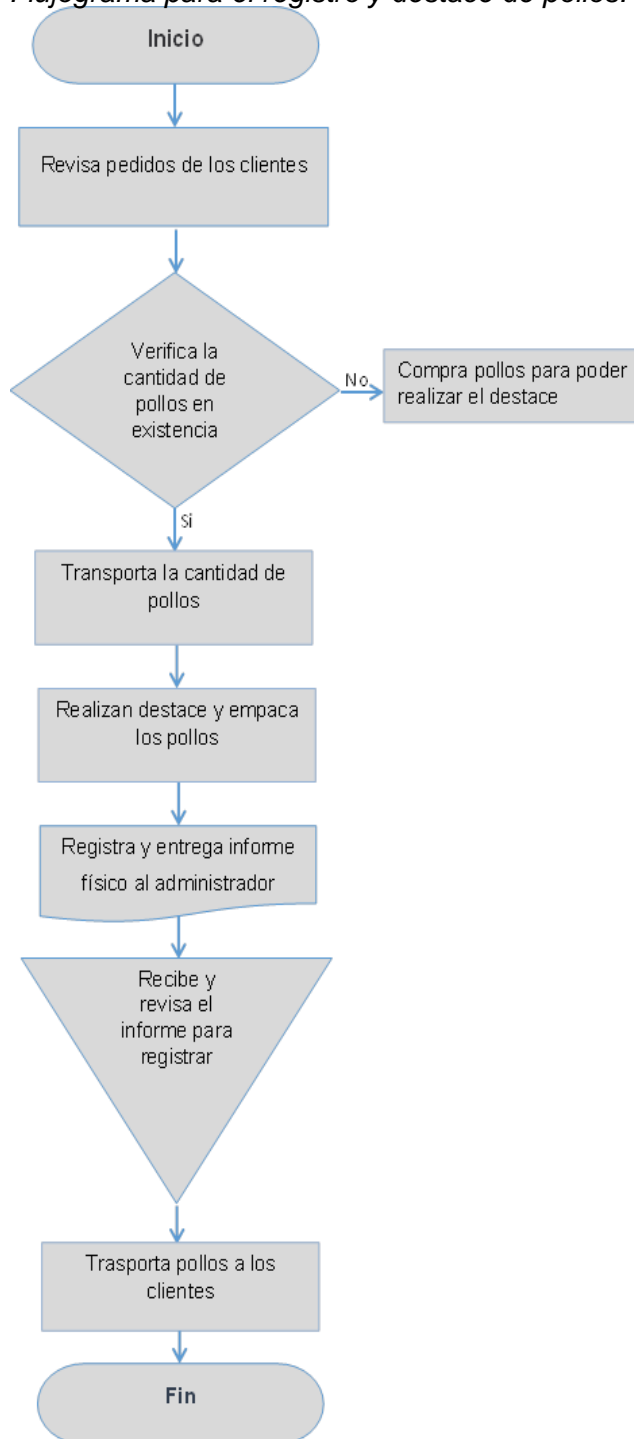
Tabla 16: Proceso para el registro y destace de pollo

MANUAL DE PROCESO			
Tipo: Producción avícola		Procesos: Destace de pollos	
Nº	Responsable	Actividades	Tiempo
1	Administrador	Revisa los pedidos que se han hecho para poder abastecer a los clientes.	20 minutos
2	Administrador	Verifica la cantidad de pollos en existencia; en caso de que no hay pollos suficientes realiza la compra.	1 día
3	Trabajador	Transporta la cantidad de pollos solicitados para su posterior destace.	10 minutos
4	Trabajador	Realiza el destace y empaque de los pollos solicitados.	5 horas
5	Caporal	Realiza el registro en el formato físico detallando la cantidad de pollos, el peso total de ellos y entrega el informe físico al administrador.	15 minutos
6	Administrador	Recibe y revisa el informe de registro para ingresarlo a la base de datos.	10 minutos
7	Administrador	Transporta los pollos solicitados por los clientes.	2 horas

Fuente: *Elaboración propia del equipo de investigación.*

Flujograma para el registro y destace de pollos.

Gráfico 7: Flujograma para el registro y destace de pollos.



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Procedimiento para el registro y destace de pollos.

Cuadro 25: Procedimiento para el registro y destace de pollos.

N	PROCEDIMIENTO	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Tiempo (horas)
1	Revisar los pedidos de los clientes.		■				0:20:00
2	Verifica la cantidad de pollos en existencia.		■				0:20:00
3	Comprar pollos en caso de que no haya en existencia.	●					4:10:00
4	Transportar la cantidad de pollos donde se va a destazar.			➔			0:10:00
5	Destazar los pollos solicitados.	●					4:00:00
6	Empaquetar los pollos.	●					1:00:00
7	Realizar registro de los pollos destazados en formato físico.	●					0:10:00
8	Realizar entrega del informe físico al administrador.	●					0:05:00
9	Recibir y revisar el informe de registro e ingresarlo a la base de datos.		■				0:10:00
10	Transportar los pollos a los clientes.			➔			2:00:00
Total		5	2	3			12:35:00

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

xvi. Proceso para la recolección y registro de la producción de huevos.

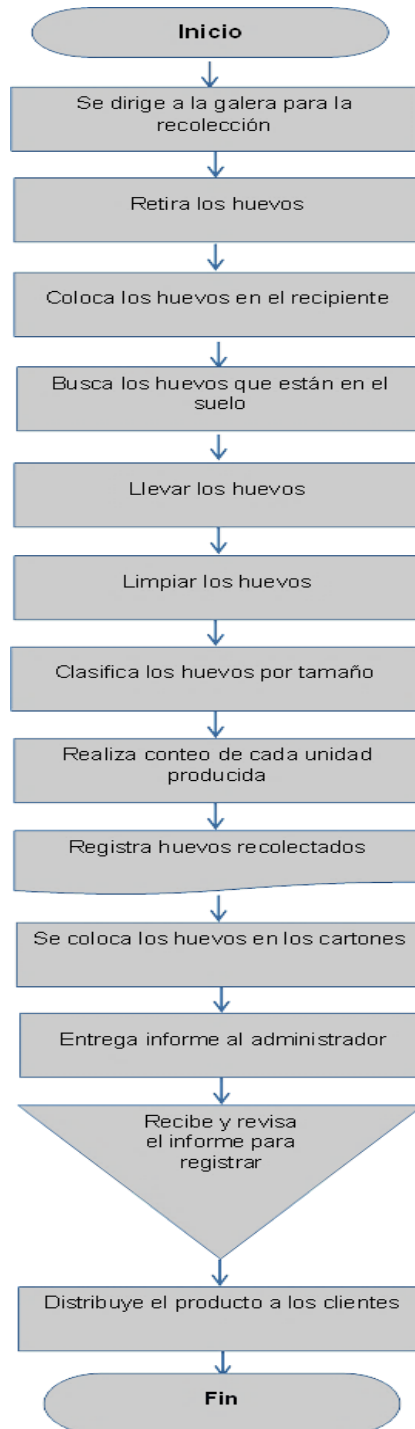
Tabla 17: Proceso para la producción de huevos.

MANUAL DE PROCESOS			
Tipo: Producción avícola		Procesos: Recolección de huevos	
Nº	Responsable	Actividades	Tiempo
1	Caporal	Establece horarios de recolección de huevos.	5 minutos
2	Trabajador	Se dirige a la galera donde se hará la recolección.	5 minutos
3	Trabajador	Retira los huevos de los nidos.	45 minutos
4	Trabajador	Coloca los huevos en los recipientes.	20 minutos
5	Trabajador	Revisa si se encuentran huevos fuera de los nidos.	10 minutos
6	Trabajador	Traslada los huevos para la clasificación por tamaño.	20 minutos
7	Trabajador	Limpia los huevos.	40 minutos
8	Trabajador	Clasifica los huevos por tamaño.	30 minutos
9	Caporal	Realiza conteo de los huevos que han sido recolectados.	20 minutos
10	Caporal	Realiza registro en el formato físico de producción para entregar informe al administrador.	15 minutos
11	Trabajador	Coloca los huevos en los cartones correspondientes a su tamaño.	20 minutos
12	Caporal	Entrega informe físico al administrador.	5 minutos
13	Administrador	Recibe y revisa el formato para detallar en la base de datos volúmenes de producción por tamaño.	10 minutos
14	Administrador	Distribuye el producto.	2 horas

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Flujograma de recolección de huevos.

Gráfico 8: Flujograma de recolección de huevo.



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Procedimiento para la recolección y registro de la producción de huevo.

Cuadro 26: Procedimiento para la recolección y registro de la producción de huevo.

N	PROCEDIMIENTO	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Tiempo (horas)
1	Tomar los recipientes.	●					0:05:00
2	Dirigirse a la galera.			■			0:05:00
3	Dirigirse a los nidos			■			0:02:00
4	Recolectar los huevos y colocarlos en los recipientes.	●					0:45:00
5	Inspeccionar el piso.		■				0:15:00
6	Recolectar huevos encontrados en el piso.	●					1:00:00
7	Llevar los huevos a la zona de trabajo y limpiarlos.	●					1:20:00
8	Clasificar los huevos por tamaño.	●					0:30:00
9	Realizar conteo de huevos.	●					0:20:00
10	Colocar los huevos en los cartones.	●					0:20:00
11	Realizar registro de los huevos recolectados en formato físico.	●					0:10:00
12	Realizar entrega del informe físico al administrador.	●					0:05:00
13	Recibir y revisar el informe de registro e ingresarlo a la base de datos.		■				0:10:00
14	Transportar los huevos a los clientes.			■			2:00:00
Total		10	2	3			6:27:00

Fuente: Elaboración del equipo de investigación.

Proceso para la crianza y registro de gallinas ponedoras.

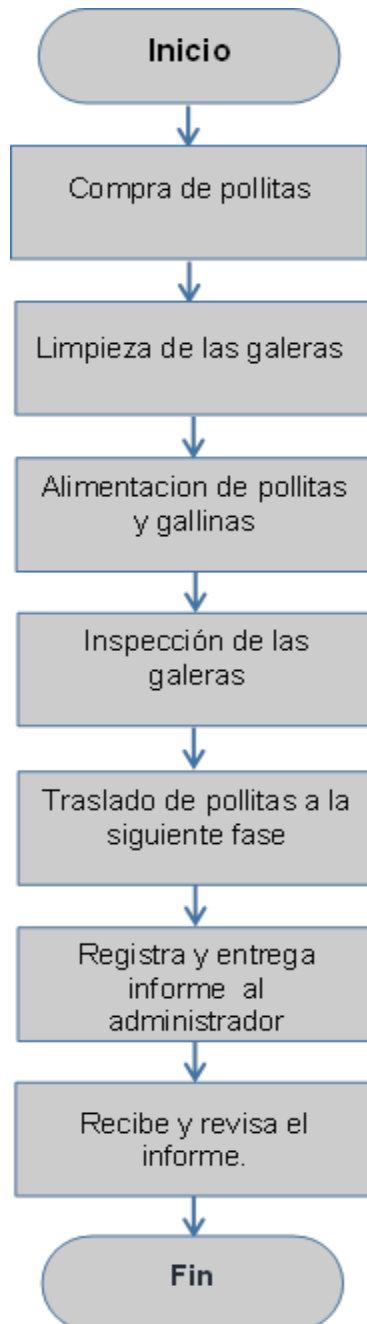
Tabla 18: Proceso para la crianza de gallinas.

MANUAL DE PROCESOS			
Tipo: Producción Avícola		Procesos: Crianza de gallinas ponedoras	
Nº	Responsable	Actividades	Tiempo
1	Administrador	Compra de pollitas de 1 a 6 meses para cubrir la cantidad de pollitas que han sido trasladadas a la siguiente fase.	3 hora
		Limpia las diferentes galeras.	45 minutos
2	Trabajador	Alimenta a las diferentes posturas de pollitas y gallinas.	40 minutos
3	Caporal	Verifica las diferentes galeras para observar el crecimiento de cada una de ellas y de esta manera poder trasladarlas a la siguiente fase	15 minutos
4	Trabajador	Realiza traslado de las pollitas que están listas para la siguiente fase	30 minutos
5	Caporal	Realiza registro en el formato físico de crianza de gallinas ponedoras.	15 minutos
6	Caporal	Entrega informe físico al administrador.	5 minutos
7	Administrador	Recibe y revisa el formato para detallar en la base de datos.	10 minutos

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Flujograma para la crianza de gallinas ponedoras.

Gráfico 9: Flujograma para la crianza de gallinas



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Procedimiento para la crianza y registro de gallinas ponedoras

Cuadro 27: Procedimiento para la recolección y registro de la producción de huevo.

N	PROCEDIMIENTO	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Tiempo (horas)
1	Realizar compra de pollitas.	●					1:00:00
2	Dirigirse a las diferentes galeras.			▶			0:15:00
3	Realizar limpieza de las diferentes galeras.	●					0:30:00
4	Alimentar las pollitas y gallinas ponedoras.	●					0:40:00
5	Inspeccionar las galeras para identificar la existencia de cada fase.		■				0:15:00
6	Trasladar las pollitas listas para la siguiente fase.	●					0:30:00
7	Realizar registro de la existencia de pollitas y gallinas de cada galera.	●					0:15:00
8	Realizar entrega del informe físico al administrador.	●					0:05:00
9	Recibir y revisar el informe de registro e ingresarlo a la base de datos.	●					0:10:00
Total		10	2	3			5:40.00

Fuente: elaboración propia del equipo de investigación.

3. Dirección.

Dentro de la finca de “COPAEDO DE R.L.” la facultad de influir sobre los trabajadores para alcanzar las metas y objetivos de la finca corresponde al administrador, debido a que este tiene la responsabilidad de verificar el cumplimiento de las actividades que ejecuta cada trabajador de acuerdo a las tareas asignadas en el manual de funciones.

Los elementos básicos de la dirección que se tomarán en cuenta para la propuesta son:

a) Motivación

La responsabilidad de motivar a los trabajadores corresponde al administrador, quien adquiere el compromiso de promover un ambiente laboral de solidaridad, respeto y humildad. Es difícil para el administrador al pendiente de todos los procesos de producción, por tanto deberá apoyarse de sugerencias o recomendaciones de sus trabajadores ya que son estos los que están más directamente relacionados con esta actividad. Una forma de motivar a los empleados es escuchando sus opiniones y experiencias, esto permitirá que el trabajador se sienta parte de un solo equipo de trabajo e identificado y comprometido con el alcance de los objetivos. Además se pueden utilizar estrategias de interacción por ejemplo convivios laborales entre los que se pueden mencionar: celebración de cumpleaños, participar en eventos sociales de la cooperativa y celebración navideña.

b) Liderazgo

Liderar es influir en las actividades de un grupo hacia la fijación y obtención de objetivos. El administrador deberá liderar y dirigir cada una de las actividades que se ejecutan dentro de la finca mediante el conocimiento de las tareas que le corresponde a cada uno de sus trabajadores, a fin de mantener un liderazgo basado en el trabajo en equipo, el esfuerzo, la solidaridad y el compromiso de alcanzar los objetivos para propiciar un ambiente organizacional agradable que garantice la estabilidad física y emocional de sus trabajadores.

Esta función de dirigir y ejecutar las actividades de control de los registros es de gran importancia no solo para la administración sino también para el comité agrícola, a quien corresponde la toma de decisiones administrativas relacionadas a las actividades de registro y producción.

c) Comunicación.

La interacción entre el administrador y los trabajadores de la finca es esencial para la comprensión y el alcance de resultados eficientes. La comunicación constituye una fase importante que permite el intercambio de información entre los diferentes niveles dentro de una organización.

Para mantener un grado de comunicación eficaz que contribuya a fortalecer el proceso de intercambio de conocimientos y experiencias adquiridas es necesario implementar reuniones constantes del personal que labora en la finca, en las que se pueda dar a conocer información y los resultados que se obtienen de la asignación de responsabilidades. Además se considera importante el uso de técnicas para la transmisión de mensajes, dentro de las cuales se puede optar por el uso de la tecnología o por medio de un acercamiento directo entre el administrador y los trabajadores, que sería la forma más recomendable para transmitir un mensaje.

Las funciones de la comunicación dentro de la finca son las siguientes:

- i. Transmitir información relacionada a las actividades de registro de la producción, por medio de convocatorias generales para dar a conocer las nuevas decisiones del comité agrícola.
- ii. Intercambiar información de las diferentes actividades de producción es decir compartir información entre los trabajadores a fin de que todos manejen las diversas tareas que se llevan a cabo, esto por la posible existencia de faltas laborales de los trabajadores. Esto permitirá no paralizar actividades de recolección, extracción, crianza y destace, porque otro trabajador podría ejecutarla sin problema. Esta función se practicará en reuniones con los trabajadores.

- iii. Sirve como medio para influir en el comportamiento de los trabajadores, el uso de herramientas o técnicas para el intercambio de información resulta favorable no solo para la finca sino también para los trabajadores quienes adquieren más experiencia cuando comparten conocimientos. Este intercambio de información se da por medio de reuniones con el personal que labora dentro de la finca.

El funcionamiento interno de la finca constituye un elemento importante en la comunicación debido a que se integran las funciones administrativas, respecto a las diferentes actividades que se llevan a cabo en relación a los registros de la producción.

4. Control administrativo.

El control de la producción se llevará a través de formularios en los que registrarán cada producción agrícola, avícola y ganadera. El administrador será el responsable de llevar a cabo el ingreso de la información siendo estos físico y digitales.

La propuesta de un modelo de control administrativo para fortalecer los procesos de registro de la producción en la finca de la cooperativa, se utilizará como herramienta principal formularios para cada producción que la información servirá para llevar de manera más precisa, detallada y controlada, cada uno de los procesos que se mencionaron anteriormente, sin embargo, aun con la tecnología de nada servirían los resultados sino se tiene el cuidado de tomar los datos a nivel de campo.

Que se debe registrar:

- Todas las actividades que se realizan a diario en la finca.
- Usar la información de los registros para la toma de decisiones.
- Valorar el asesoramiento técnico y el manejo de la información.

A continuación se presenta el uso de cada formato para registrar la producción.

i. Registro de la producción de elotes.

Utilidad: Determinar el nivel de producción de elote por cosecha o temporada. Este formato de registro servirá como herramienta para hacer comparaciones de producción y facilitar la toma de decisiones en cuanto a volúmenes de producción futuros.

Uso del formato de registro.

- Colocar en la fecha o periodo de siembra el día, mes y año en que se lleva a cabo la actividad para especificar a qué época del año pertenece, para efectos de mayor control.
- Especificar la cantidad de terreno sembrado en cada época, esta se medirá en manzanas de terreno.
- Identificar y detallar un aproximado de matas sembradas con el objetivo de determinar la producción esperada.
- Detallar en la casilla de producción esperada un estimado en base a experiencia de años anteriores, este servirá de comparativo con resultados reales al final del periodo.
- En el costo total de producción se detallará el total de costos de producción. Este monto será general; el detalle de las cuentas que lo integran estará registrado en un formato exclusivo de costos. Se detalla en el formato para efecto de análisis de costo beneficio.
- La fecha de recolección se refiere a la actividad de corte del elote, esta detallara el día, mes y año en que se llevará a cabo; considerando que esta actividad se hará de forma pausada será de suma importancia detallar el volumen recolectado diariamente hasta que se termine la temporada.
- La producción se clasificará de acuerdo al tamaño del elote este se registrará en categoría pequeño, mediano y grande.
- Las unidades producidas son el total de las unidades recolectadas este se detalla para fines de resultado final del día, y serán las unidades disponibles para la distribución.

ii. REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN DE PIÑA.

Utilidad: Con este formato de control de la producción se tiene por objeto registrar las unidades recolectadas por orden de fecha a fin de ordenar de manera eficiente la producción desde el momento de la actividad de siembra hasta las fechas de corte y recolección del periodo a fin de determinar el volumen cosechado en el periodo.

Uso del formato de registro.

- La fecha o periodo de siembra es el día, mes y año en que se ejecutara la actividad de siembra del fruto.
- Se deberá registrar la cantidad de terreno sembrado que para efectos de control se medirá en manzanas de terreno.
- En base a la experiencia de años anteriores y en función de la cantidad de plantas estimadas se definirá el total de plantas por manzana.
- El rendimiento por manzana será medido en base a la cantidad de producción que se espera obtener.
- El costo total de producción como su nombre indica deberá tomar en consideración todos aquellos insumos necesarios para la producción por lo tanto este costo se detallara de forma general. El detalle de las cuentas y subcuentas de costos y gastos que lo integran estarán especificadas en un formato de registro independiente al formato de registro de siembra y recolección. Se incluye el costo total en el formato para efectos comparativos de costo beneficio.
- Colocar en la fecha el día, mes y año en que se lleva a cabo la recolección de la cosecha.
- La producción se medirá en unidades recolectadas y estas se clasificaran en tres categorías: pequeña, mediana y grande.
- Las unidades producidas son el total de piñas recolectadas en el día. Se detalle este total en el formato para hacer comparativos de producción entre los resultados reales y la producción esperada.

Tabla 20: Formato de registro de la producción de piña.

 FINCA COPADEO DE R.L. REGISTRO DE PRODUCCIÓN PIÑA PRODUCCIÓN EN UNIDADES									
REGISTRO DE COSECHA					REGISTRO DE RECOLECCIÓN				
FECHA / PERIODO DE SIEMBRA	TERRENO SEMBRADO (Mz)	PLANTAS POR MANZANA	RENDIMIENTO POR MANZANA	COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	FECHA DE RECOLECCIÓN	CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO			UNIDADES PRODUCIDAS
						PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE	
TOTAL									

F: _____

Administrador de la finca

iii. REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN DE GUINEO.

Utilidad: El formato de control propuesto para el registro de la actividad de siembra y recolección de la producción de guineos tiene como objetivo detallar de forma ordenada el volumen de producción que se medirá por racimo recolectado, estos se clasificarán por tamaño en pequeño, mediano y grande a fin de determinar los precios de venta.

Uso del formato de registro.

- Se colocará en la fecha o periodo de siembra es el día, mes y año en que se ejecutará la actividad de siembra del fruto.
- Se debe detallar la cantidad de terreno sembrado que para efectos de control se medirá en manzanas de terreno.
- En base a la experiencia de años anteriores y en función de la cantidad de plantas sembradas se definirá el total de matas por manzana.
- El rendimiento por manzana será medido en base a la cantidad de producción que se espera obtener, y en base a experiencias de cosechas anteriores.
- Dentro del costo total de producción se deberá tomar en cuenta todos aquellos insumos necesarios para la producción. Este costo estará representado de forma general. El detalle de las cuentas y subcuentas de costos y gastos que lo integran estarán especificadas en un formato de registro independiente al formato de registro de siembra y recolección. Se incluye el costo total en el formato para efectos comparativos de costo beneficio.
- Para la actividad de recolección se colocará en la fecha el día, mes y año de la recolección considerando que este formato servirá para producciones futuras no es un formato exclusivo para un año.
- La producción se medirá en racimos recolectados y estos se clasificarán en tres categorías: pequeño, mediano y grande.
- Las unidades producidas son el total de racimos recolectados diariamente. Se detalla este total dentro del formato para hacer comparativos de producción entre los resultados reales y la producción esperada así como con la producción de periodos anteriores.

Tabla 21: Formato de registro de la producción de guineo.

 FINCA COPADEO DE R.L REGISTRO PRODUCCIÓN DE GUINEO PRODUCCIÓN EN RACIMOS									
REGISTRO DE COSECHA					REGISTRO DE RECOLECCIÓN				
FECHA / PERIODO DE SIEMBRA	TERRENO SEMBRADO (Mz)	PLANTAS POR MANZANA	RENDIMIENTO O POR MANZANA	COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	FECHA DE RECOLECCIÓN	CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO			UNIDADES PRODUCIDAS
						PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE	
TOTAL									

F: _____

Administrador de la finca

iv. REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN DE YUCA.

Utilidad: Este formato de control de la producción tiene como utilidad detallar de forma ordenada el volumen de producción que se medirá por jabas de yuca producida en la finca. También llevar un control de las jabas de yuca que se encuentran en mal estado, es decir que no estarán disponibles para el mercado por lo tanto constituyen desperdicios en la producción disminuyendo el margen de utilidad esperada.

Uso del formato de registro.

- La fecha o el periodo de siembra detallará el día, mes y año en que se lleva a cabo la actividad de siembra, debido a que el formato servirá para producciones futuras. Este dato servirá para identificar volúmenes de producción de cada cosecha, en caso que se necesite verificar cantidades para un año específico.
- Se deberá especificar la cantidad de terreno sembrado, el cual se medirá en manzanas de terreno.
- Las plantas por manzana se determinaran en base a la experiencia de años anteriores.
- El rendimiento por manzana se detalla para tener una idea de lo que se espera obtener de esta producción.
- El costo total de la producción se detallará de forma general. El detalle de las cuentas de costos y gastos que integran este total, se describirá en un formato de registro independiente al formato de cosecha y registro. Se considera esta columna en el formato para análisis de costo beneficio.
- En la columna de la fecha de recolección se especificará el día, mes y año en que se lleva a cabo esta actividad.
- Se deberá especificar el número de jaba utilizada para la recolección en ese día específico. Cada jaba utilizada se identificará con un número o código asignado esto se hará de esta forma para identificar con exactitud el peso recolectado diariamente.
- El peso se medirá en kilogramos contenidos en cada jaba recolectada.
- El total de jabas determina el número de jabas de yuca obtenidas en cada recolección.

Tabla 22: Formato de registro de la producción de yuca.

 FINCA COPADEO DE R.L REGISTRO PRODUCCIÓN DE YUCA PRODUCCIÓN EN JABAS								
REGISTRO DE COSECHA					REGISTRO DE RECOLECCIÓN			
FECHA O PERIODO DE SIEMBRA	TERRENO SEMBRADO (Mz)	PLANTAS POR MANZANA	RENDIMIENTO POR MANZANA	COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	FECHA DE RECOLECCIÓN	NÚMERO DE JABA	PESO (kg)	TOTAL RECOLECTADO

F: _____

Administrador de la finca

v. REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN DE CAÑA.

Utilidad: Este formato de control de la producción tiene como utilidad detallar de forma ordenada el volumen de producción de caña que se obtiene en cada día de recolección a fin de determinar al final de la cosecha el total producido en el periodo.

Uso del formato de registro.

- Fecha o periodo de siembra. En esta columna se especificará el día, mes y año de la siembra de la caña.
- En la columna de variedad de caña se detallará el tipo de caña que se pretende sembrar con su respectivo volumen proyectado. Se considera dentro del formato dos tipos de caña, pindar y la caña de seda, porque son las únicas que se siembran dentro de la finca y que se han mantenido a lo largo de la historia.
- El costo total de producción se detallará de forma general. Este monto estará más detallado en un formato de registro independiente el cual estará integrado por las cuentas de costos y gastos que representan los insumos necesarios para la producción. En este formato se detallará el monto total para efectos de análisis de costo beneficio.
- La fecha de recolección detalla el día, mes y año en que se lleva a cabo la actividad de recolección de caña. Considerando la cantidad de siembra que se tiene de esta en cada día de trabajo se especificará el volumen total recolectado.
- Las columnas de la variedad de caña especificaran dentro de cada clasificación el total de área cortada en ese día específico y el volumen medido en toneladas de caña.
- La producción total es el volumen de producción, el cual se medirá en toneladas.

Tabla 23: Formato de registro de la producción de la caña.

 FINCA COPADEO DE R.L REGISTRO PRODUCCIÓN DE LA CAÑA PRODUCCIÓN EN TONELADAS											
REGISTRO DE COSECHA						REGISTRO DE RECOLECCIÓN					
FECHA O PERIODO DE SIEMBRA	VARIEDAD DE CAÑA				COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	FECHA DE RECOLECCIÓN	VARIEDAD DE CAÑA				PRODUCCIÓN TOTAL
	PINDAR		SEDA				PINDAR		SEDA		
	TERRENO SEMBRADO	RENDIMIENTO	TERRENO SEMBRADO	RENDIMIENTO			AREA CORTADA	CANTIDAD EN TONELADAS	AREA CORTADA	CANTIDAD EN TONELADAS	
TOTAL											

F: _____

Administrador de la finca

vi. REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE.

Utilidad: La importancia de elaborar un formato que detalle la producción de leche, es registrar de manera ordenada la cantidad por botella que produce cada una de las vacas que se tienen destinadas para la producción, con el fin de determinar cuál es la más productiva tomando las medidas necesarias con aquellas que reporten volúmenes de producción inferiores al promedio esperado.

Uso del formato de registro.

- En la fecha se describirá el día, mes y año en que se lleva a cabo la actividad.
- El control de vacas consiste en especificar cuantas se tienen en existencia y el apartado de las compras detallará si para ese día se llevó a cabo la adquisición de una nueva la cual se sumará a la existencia.
- El control de vacunación se detallará en la fila que a cabo la actividad. Por lo general esta columna va a contener espacios vacíos debido a que la vacunación no es diaria.
- En la columna que detalla la alimentación se especificará la cantidad de comida administrada para ese día señalado.
- El costo total es la inversión total de la cosecha. Para este caso en específico, se traerán costos totales de producción, que va a ser el valor de todos los gastos y costos incurridos en esa temporada de cosecha a fin de comparar con resultados finales.
- En la fecha de extracción se va a registrar el día, mes y año en que se ejecutará la actividad.
- Detallar la producción obtenida de cada vaca esta se medirá en volumen por botella de leche y servirá para identificar la que produce más diariamente.
- Agregar la cantidad total de botellas producidas diariamente y que estarán disponibles para la venta. Este detalle se colocará en la última columna del formato.

Tabla 24: Formato de registro de la extracción de leche.

											
FINCA COPADEO DE R.L REGISTRO DE EXTRACCIÓN DE LECHE PRODUCCIÓN MEDIDA EN BOTELLAS											
REGISTRO DEL CONTROL DE LAS VACAS					REGISTRO DE EXTRACCIÓN DE LECHE						
FECHA	CONTROL DE VACAS		VACUNACIÓN	ALIMENTACIÓN	COSTO TOTAL	FECHA DE EXTRACCIÓN	PRODUCCIÓN DE LECHA POR VACA				TOTAL DE BOTELLAS DE LECHE
	EXISTENCIA	COMPRA					PERLA	FORTUNA	SOMBRA	PRINCESA	
TOTAL											

F: _____

Administrador de la finca

vii. REGISTRO DEL DESTACE DE POLLOS.

Utilidad: Considerando el volumen de actividad que se registra en la finca con respecto al destace de pollos se pretende que el formato presentado sirva como herramienta administrativa que permita tener un mayor control en el registro diario de tal manera que facilite identificar volúmenes de producción en cualquier intervalo de fecha solicitada por el comité.

Uso del formato de registro.

- La primera columna detalla día, mes y año en que se lleva a cabo la actividad.
- La existencia inicial es la cantidad que se tienen disponibles antes de la nueva compra.
- La compra dependerá de la existencia actual de pollos y del pedido que hay que cubrir en el mercado. Esta compra será superior a lo que se quiere cubrir para dejar unidades que actualizaran constantemente la nueva existencia inicial para cada día.
- La cantidad disponible es la suma de la existencia inicial y la compra. De este total se cubre la demanda a cubrir en el mercado y se deja una cantidad en existencia para cubrir el siguiente pedido.
- Se detallará el peso total en libras de la cantidad de pollos destazados para ese día específico.

La existencia final constituye la cantidad de pollos que están disponibles para el siguiente pedido. Esta cantidad será la misma que se trasladará a la primera columna en el siguiente día y determinará la existencia inicial.

Tabla 25: Formato de registro del destace de pollos.

 FINCA COPADEO DE R.L REGISTRO DE DESTACE DE POLLOS PRODUCCIÓN EN UNIDADES						
FECHA	EXISTENCIA INICIAL	COMPRA	CANTIDAD DISPONIBLE	DESTACE	PESO (Lb)	EXISTENCIA FINAL
TOTAL						

F: _____

Administrador de la finca

viii. REGISTRO DE LA CRIANZA DE GALLINAS.

Utilidad: Este registro tiene como utilidad identificar la cantidad de gallinas que se tienen para la producción de huevos. El control abarca desde la fecha en que se compra hasta las fases de crecimiento antes de pasar a la fase de postura que es el tiempo en que se consideran adecuadas para la postura.

Uso del formato de registro.

- En la fecha se colocará el día en que se compran pollitas de 1 a 16 semanas por tanto la misma fecha indicará el día en que cambiaran de fase las pollitas para incluir nuevas en la etapa de postura.
- La compra solo se detallará al momento que se adquiriera una nueva cantidad de pollitas para cubrir las que han pasado a la siguiente fase de crecimiento; es decir, la cantidad de compra será para la primera fase de crecimiento que es de 1 a 16 semanas.
- Antes de pasar a la fase de postura pasan por las fases de crecimiento en estas columnas se detallarán la cantidad de pollitas que constituye cada fase y su respectiva cantidad de mortalidad en caso que existieran.
- Cuando las pollitas pasen a la siguiente fase se clasificarán de acuerdo a su postura detallando la cantidad de gallinas de postura uno y la cantidad que constituye la postura dos.
- La última columna es la existencia total de gallinas. No se detallarán la totalidad de pollitas porque todavía están en fase de crecimiento y la utilidad de este registro es específicamente las gallinas debido a que de estas depende la producción de huevo por tanto se necesita el total de gallinas que están en la fase de postura.

Tabla 26: Formato de registro de la crianza de gallinas ponedoras.

 COPADEO de R.L.													
FINCA COPADEO DE R.L REGISTRO DE CRIANZA DE GALLINAS PONEDORAS PRODUCCION EN UNIDADES													
FECHA	DETALLE	COMPRA DE POLLITAS	FASE DE CRECIMIENTO DE LAS POLLITAS (SEMANAS)						FASE DE POSTURA DE LAS GALLINAS				
			DE 1 A 16	MORTALIDAD	DE 17-32	MORTALIDAD	DE 33-48	MORTALIDAD	POSTURA 1	MORTALIDAD	POSTURA 2	MORTALIDAD	EXISTENCIA TOTAL
TOTAL													

F: _____

Administrador de la finca

ix. REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN DE HUEVO.

Utilidad: Tomando en cuenta que es una de las actividades con más relevancia de producción dentro de la finca se hace necesario proponer un formato que detalle la fecha y la cantidad de huevos recolectados por turno, esto con el objetivo de llevar un registro detallado de la producción facilitando un mayor control en cuanto a la clasificación de los huevos por tamaño.

Uso de los registros.

- En la primera columna se detalla el día, mes y año en que se realiza la actividad de recolección.
- Las aves alojadas son el número de gallinas de postura uno y dos. Se entenderá que las de postura uno producen un turno y las de postura dos, en ambos turnos.
- Colocar en la cantidad de huevos por turno el total de huevos recolectados ya sea de postura uno o dos para cada turno.
- La producción diaria se clasificará de acuerdo a su tamaño esto permitirá establecer precios de venta.
- En la cantidad de huevo dañado se detallará el total de unidades que no están disponibles para la venta.
- La columna del total sumará los volúmenes de cada producción de huevos que se han clasificado por tamaño.

Tabla 27: Formato de registro de la producción de huevos.

 FINCA COPADEO DE R.L REGISTRO DE PRODUCCIÓN DE HUEVOS PRODUCCIÓN EN UNIDADES									
FECHA	AVES ALOJADAS	CANTIDAD DE HUEVOS POR TURNO		CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO				CANTIDAD DE HUEVOS DAÑADOS	TOTAL DE HUEVOS
		MAÑANA	TARDE	PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE	EXTRA GRANDE		
TOTAL									

F: _____

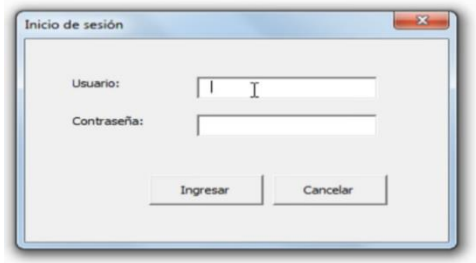
Administrador de la finca.

a) Registro de la Producción con Formularios Digitales.

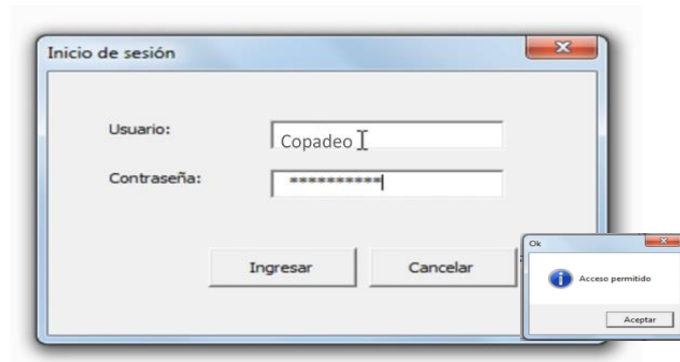
Para realizar el control de los procesos de registro de la producción de forma digital es necesario hacer uso de una herramienta tecnológica por medio del programa Microsoft Excel; este permitirá tener la información más exacta y real de lo que se cultiva y produce en la finca.

A continuación se detalla el proceso a seguir para llevar a cabo el proceso de registro de la información de forma digital

1. Para iniciar sesión en la base de datos de Excel se presenta una ventana que solicita ingresar su usuario y contraseña.



2. Al ingresar el usuario y contraseña correcta se desplegará una ventana que permite el acceso a los formularios.



Se habilitará el libro de Excel con sus respectivas hojas, cada una de ellas llevará el nombre de cada producción, sea agrícola, avícola o ganadera.

Para la producción agrícola el formulario contiene los mismos campos, a excepción de la caña posee otros campos, el proceso a seguir para el registro es el siguiente: dar clic al botón que dice ingresar datos, luego se desplegará la ventana que está integrada por registro de cosecha y recolección de la producción.

Luego se da clic en el botón ingresar datos y este de forma automática aparece la información dentro de su respectiva celda.

The image shows a software interface for recording pineapple production. It features a main window titled "Registro de Piña" with a pink header and a close button. The window is divided into two sections: "REGISTRO DE COSECHA" (Harvest Record) and "REGISTRO DE RECOLECCIÓN" (Harvesting Record). The "REGISTRO DE COSECHA" section contains four input fields: "Periodo de siembra:" (Planting period), "Terreno sembrado:" (Planted area), "Plantas por manzana:" (Plants per acre), and "Rendimiento:" (Yield). The "REGISTRO DE RECOLECCIÓN" section contains three input fields labeled "Pequeño" (Small), "Mediano" (Medium), and "Grande" (Large). At the bottom of the window are two buttons: "GUARDAR" (Save) and "SALIR" (Exit). To the right of the main window, a separate button labeled "INGRESAR DATOS" (Enter Data) is shown, which is the button mentioned in the text as being clicked to open the form.

Para la producción avícola se llevará un registro de destace de pollos. A continuación se presenta la ventana de acceso principal del formulario al momento de ingresar a la hoja de cálculo los datos del destace de pollos.

Destace de Pollos	
REGISTRO DE INGRESO	
FECHA	<input type="text"/>
EXISTENCIA	<input type="text"/>
COMPRA	<input type="text"/>
REGISTRO DE DESTACE	
DESTACE	<input type="text"/>
PESO:	<input type="text"/>
<input type="button" value="INGRESAR"/>	<input type="button" value="SALIR"/>

Para la producción de huevos y crianza de gallinas ponedoras, el trabajador al recolectarlos ingresara los datos según fecha, turno, clasificarlos por tamaño, huevos dañados; el entregará sus formularios en físico al administrador para que ingrese los datos a la hoja de cálculo de forma diaria, esta dependerá de las veces que recolecten huevos.

En la producción ganadera para la extracción de leche el formulario es muy básico ya que los campos que contienen se detallan cuantas botellas de leche dio cada vaca.

H. Plan de implementación.

La puesta en marcha de un modelo de control administrativo para fortalecer los procesos de registro de la producción requiere de la disponibilidad de los siguientes recursos:

1. Recursos Humanos.

Tomando en consideración que el elemento humano es fundamental para el funcionamiento de las actividades de recolección y registro de la producción, es preciso la implementación de programas de capacitación en temas agrícolas para los trabajadores a fin de enriquecer el conocimiento y el desempeño de los mismos y temas administrativos para el encargado de la finca, principalmente en el tema de manejo de formularios físicos y digitales esto con el fin de contribuir a fortalecer las actividades del registro de la producción avícola, agrícola y ganadera que se procesa en la finca. La adquisición de nuevos conocimientos mejorará el desempeño de los trabajadores principalmente la ejecución de las actividades que realiza el administrador debido a que de este depende la eficiente administración de los demás recursos.

2. Recursos Materiales.

Para la ejecución del modelo de control administrativo se requiere de la disponibilidad de bienes tangibles dentro de los cuales se mencionan: escritorio, sillas, papel, lapiceros, lápices, engrapadora, perforador, clips, ampos, fastener, folders, y una librería; elementos necesarios para ejecutar la actividad de registro de la producción con eficiencia.

3. Recursos Tecnológicos.

Es necesario que el administrador disponga de una herramienta informática que facilite el proceso de registro de la producción que se procesa actualmente en la finca. Tener acceso a una computadora que sea exclusivamente para las actividades de registro de la producción, no solo servirá para mantener un eficiente registro de la producción, sino también para salvaguardar la información en una base de datos que sirva como respaldo de la información contenida en formatos

físicos, así mismo la disponibilidad de una impresora para obtener en físico el detalle de volúmenes de producción en caso de que el comité solicite registros de cualquier periodo de producción; además, facilitar a este la toma de decisiones administrativas en relación a las actividades de inversión, considerando que estas proyecciones son en base a producción del periodo inmediato anterior al del proyectado.

4. Recursos Financieros.

Para el desarrollo de la propuesta se requiere la disponibilidad de recursos ya sean propios (efectivo, aportaciones de los asociados o excedentes) o ajenos (préstamos). El administrador de la finca junto con el comité agrícola deberá hacer la gestión de recursos financieros ante el consejo de administración quien es el encargado de la aprobación de todos aquellos proyectos que requieran considerable inversión.

5. Presupuesto de inversión en recursos.

Tabla 28. Presupuesto de inversión en recursos.

RECURSOS	DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INVERSIÓN TOTAL
Humano	Capacitación a los empleados en temas agrícolas.	1	\$ 100.00	\$ 100.00
	Capacitación del administrador para el manejo de formularios y uso de base de datos.	1	\$ 75.00	\$ 75.00
Material	Escritorio	1	\$ 225.00	\$ 225.00
	Silla	1	\$ 75.00	\$ 75.00
	Librera para guardar información.	1	\$ 150.00	\$ 150.00
	Caja de lapiceros bic	1	\$ 1.30	\$ 1.30
	Caja de lápices	1	\$ 1.10	\$ 1.10
	Ampos para archivar cada producción.	3	\$ 4.25	\$ 12.75
	Caja de clips	1	\$ 0.85	\$ 0.85
	Resma de folder para entregar informes	1	\$ 7.00	\$ 7.00
	Caja de fastener	1	\$ 1.50	\$ 1.50
	Borradores	5	\$ 0.25	\$ 1.25
Tecnológico	Computadora (Laptop)	1	\$ 450.00	\$ 450.00
	Impresora	1	\$ 75.00	\$ 75.00
Total de recursos financieros para implementar el modelo de control				\$ 1,175.75

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO.

Imagen 2. Cronograma de implementación y seguimiento de control administrativo.

Año: 2019		CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO																							
Acciones o actividades a ejecutar	Responsable	Enero				Marzo				Mayo				Julio				Septiembre				Noviembre			
		Semana				Semanas				Semanas				Semanas				Fecha		Fecha		Fecha			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitar al administrador para dar orientación de como se van a utilizar los formatos y manipular la base de datos.	Comité agrícola	█																							
Capacitar al personal en temas relacionados a la producción agrícola, avícola y ganadera	Comité agrícola		█																						
Dar a conocer a los trabajadores el manual de procesos y funciones para definir con claridad cada responsabilidad asignada	Administrador		█																						
Gestionar junto al comité agrícola recursos materiales para llevar a cabo actividades de siembra, recolección, destace y extracción.	Administrador y Comité			█																					
Gestionar junto al comité agrícola recursos tecnológicos para detallar el registro físico de la producción en una base de datos.	Administrador y Comité			█																					
Verificación de la cantidad de terreno que se desea utilizar para cada producción	Delegado del comité				█																				
Primera revisión de formatos físicos y digitales	Delegado del comité				█	█																			
Primera verificación del cumplimiento de manual de procesos y manual de funciones.	Delegado del comité							█																	
segunda revisión de formatos físicos y digitales	Delegado del comité							█	█																
segunda verificación del cumplimiento de manual de procesos y manual de funciones	Delegado del comité												█												
Tercera revisión de formatos físicos y digitales	Delegado del comité												█	█											
Tercera verificación del cumplimiento de manual de procesos y manual de funciones	Delegado del comité																			█					
Cuarta revisión de formatos físicos y digitales	Delegado del comité																			█	█				
Cuarta verificación del cumplimiento de manual de procesos y manual de funciones	Delegado del comité																							█	
Registro de la producción diaria.	Delegado del comité	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Nota: Las fechas están expresadas en semanas de los meses en que se ejecutara la acción de verificación del cumplimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

A. LIBROS.

1. Agudelo Tobon, Luis Fernando, libro "Gestión por Procesos de ICONTEC".
2. Chiavenato, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración". Año 2013. Edición octava, McGraw-Hill Interamericana s.a., Colombia.
3. Cepeda, Gustavo Alonso, "Auditoría y Control Interno", Editorial McGraw- Hill, Santafé de Bogotá Colombia, año 2000, Pág. 95.
4. Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Limusa, 1º Edición, México 1987, Pág. 245
5. Mantilla Blanco Samuel Alberto; Yolima Cantes, Sandra, Auditoria del control interno, México, Ecoe ediciones, 2005, pág.11
6. Mogrovejo, Rodrigo; Mora, Alberto & Vanhuynegem, Philippe. El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012. Pg.45
7. Parrilla Bonilla, Antulio, "Cooperativismo Teoría y Práctica", Editorial Universitaria, San Salvador, 2006, Cf. Pág. 13
8. Perdomo Moreno, Abraham, Fundamentos de control interno, novena edición, México editorial Thompson, año 2004.pág 25.
9. Ramírez Murcia, Leonardo, Empujando el Amanecer, 2ª Edición, Editorial Universitaria, San Salvador 2006, Cf. Pág. 133
10. Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración I Y II, 2ª Edición, Talleres Gráficos UCA,
11. Stoner, James A.F.R. Edward Freeman y otros. Administración 6º Edición, Prentice Hall, México, pág. 7
12. Organismo internacional estandarizado ISO 9001:2015

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38. Fecha 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234 de fecha 16 de diciembre de 1983, Tomo No. 281.
- Código Tributario. Decreto Legislativo N° 230. Fecha 14 de diciembre de 2000. Publicado en Diario Oficial N° 241 de fecha 22 de diciembre de 2000. Tomo 349.
- Ley del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Decreto Legislativo N° 560. Fecha 25 noviembre de 1969. Publicado en Diario Oficial N°229 de fecha 09 de diciembre de 1969. Tomo 225
- Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto Legislativo N° 339. Fecha 06 de mayo 1986. Publicado en Diario Oficial N° 86 de fecha 14 de mayo 1986. Tomo 291
- Ley de Medio Ambiente. Decreto Legislativo N° 233, Fecha 02 de marzo de 1998. Publicado en Diario Oficial N° 79 de fecha 04 de mayo de 1998.Tomo No. 339.
- Ley de Sanidad Vegetal y Animal, Decreto Legislativo N° 524, Fecha 30 de noviembre de 1995. Publicado en Diario Oficial No. 234 de fecha 18 de diciembre de 1995. Tomo N° 239.
- Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo N° 86. Fecha 17 de octubre de 1991. Diario Oficial N° 242. Tomo 313. Publicación en Diario Oficial: 21 de diciembre de 1991.
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Decreto Legislativo. No. 1263 Diario Oficial. No. 226 Tomo No. 161, año 1953, última actualización año 2010.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensión. Decreto Legislativo N° 927 Diario Oficial. N°243 Tomo N° 333. Publicación en Diario Oficial: 20 de diciembre de 1996.
- Código de Trabajo. Decreto Legislativo N° 15. Fecha del 23 de junio de 1972, Diario Oficial. N°142 Tomo N°236 Publicación en Diario Oficial: 31 de julio 1972.

- Ley de Impuesto a la Tránsito de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo N° 296. Fecha 24 de julio de 1992. Publicado en Diario oficial N° 143 de fecha 31 de julio de 1992. Tomo 316.
- Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo N° 86. Fecha 17 de octubre de 1991. Publicado en Diario Oficial N° 242 de fecha 21 de diciembre de 1991. Tomo 313.
- Ley de Formación Profesional. Decreto Legislativo N° 554. Fecha 21 de septiembre de 1995. Publicado en Diario Oficial N° 289 de fecha 29 de julio de 1993. Tomo 329.

DOCUMENTOS.

- INSAFOCOOP, División Técnica, Sección de Capacitación, “Curso Básico de Cooperativismo”, marzo 1990, Pág. 48
- Estructura Organizativa, Aspectos Administrativos de “COPAEDO de R.L.”, Año 2008.
- Información proporcionada por Ingeniero y administrador de la finca “COPAEDO de R.L.”
- Estatutos de la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples Afines de el Salvador de Responsabilidad Limitada. “FEDECRECE DE R.L.”. Recuperado de <http://fedecrece.coop/wp-content/uploads/2018/02/Fedecrece-estatutos.pdf>
- Díaz Hernández, Elvis Rigoberto, Escobar Quinteros, Manuel Alejandro y Rivera Merino, Félix Estuardo (2017) “Estudio de factibilidad para la tecnificación y mejora en la administración y venta de la producción de hortalizas, orientado a la introducción en supermercado, producidos por la Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L (ACPROCALUCO DE R.L), ubicada en el Municipio de Caluco, Departamento de Sonsonate.”

INTERNET

- Directorio Cooperativo recuperado de: <http://www.insafocoop.gob.sv/wp-content/uploads/2017/10/DIRECTORIO-COOPERATIVO-AL-31-DE-DIC-2017.pdf>
- Franklin, B. "Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio". 2ª Edición. México 2007. Editorial Pearson Educación. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=Cg7So8EZjllC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- <http://www.insafocoop.gob.sv/wp-content/uploads/2017/10/DIRECTORIO-COOPERATIVO-AL-31-DE-DIC-2017.pdf>.
- Centro de Gestión Empresarial, Importancia de Documentación de un Sistema de Calidad, año 2011. Recuperado de <http://iso9001-calidad-total.com/importancia-de-la-documentacion-de-un-sistema-de-calidad/>
- [http://www.observatorioiberoamericano.org/Relacion de Terminos Glorario Iberoam.html](http://www.observatorioiberoamericano.org/Relacion%20de%20Terminos%20Glorario%20Iberoam.html)
- Prácticas Contables, Formulación y Registros de Contabilidad, año 2012. Recuperado de <http://prcticascontables.blogspot.com/2012/04/uso-de-los-formularios-de-la-empresa.html>

OTROS

- Alianza Cooperativa Internacional, "Alianza Cooperativa Internacional". Recuperado de <http://www.ica.coop/es/>
- <http://www.un.org/es/events/coopsyear/background.shtml>

ANEXOS

ANEXO 1.

**ENTREVISTA DIRIGIDA A
ADMINISTRADOR DE LA
FINCA COPADEO DE R.L.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista dirigida al administrador de la finca de “COPADEO DE R.L.”

TEMA: MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LOS PROCESOS DE REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN EN LA FINCA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA COMUNAL DEL PARAÍSO DE OSORIO “COPADEO DE R.L.” UBICADA EN EL MUNICIPIO DE PARAÍSO DE OSORIO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

Objetivo: Obtener información necesaria para identificar si se utiliza al momento de realizar el procesos de registro de la producción existente algún tipo de técnica o método en su ejecución.

La información proporcionada será de uso confidencial por lo que se le solicita ser sincero en sus respuestas.

I. DATOS GENERALES.

1. Edad: *41 años.*
2. Nivel académico: *Educación Superior.*
3. Cargo que desempeña: *Administrador de la finca.*

II. DATOS DE REQUERIMIENTO.

4. ¿Cuánto tiempo lleva operando la finca de COPADEO DE R.L?
Más de 7 años.
5. ¿Qué tipo de producción se procesa actualmente en la finca?
Avícola, Agrícola y Ganadera.
6. ¿Cuáles son los cultivos agrícolas que se tienen en proceso actualmente?
Yuca, piña, elote, guineo y caña.
7. ¿Cuáles son los productos avícolas que se tienen en proceso actualmente?
Entre los productos avícolas se tiene actualmente la crianza de gallinas ponedoras, destace de pollos y producción de huevo.

8. ¿Cuáles son los productos que se obtienen de la ganadería? Producción de *leche*.

III. DATOS DEL PROYECTO.

9. ¿Cuenta con un registro de la producción actual?

Si, para la producción de huevos, destaque de pollos y la crianza de gallina se lleva un registro físico de la producción diaria.

10. ¿Existe una clasificación de la producción?

No, ya que toda la producción se clasifica a detalle por volúmenes, y se lleva un registro total de todas.

11. ¿Cuál es la forma o el medio que utiliza para llevar el registro de la producción?

Las únicas tres producciones que se registran es a través de reportes diarios de producción y formularios de control.

12. ¿Cómo llevan los procesos de registro de la producción?

Los registros se llevan en físico en el que se detalla los volúmenes de cada actividad de producción.

13. ¿Cuáles son los cultivos que presenta mayor relevancia en volúmenes de producción? *En la producción agrícola es la caña de azúcar, en la avícola es la producción de huevo y la actividad ganadera es la producción de leche.*

14. Mencione los volúmenes de producción actual.

PRODUCCIÓN AGRÍCOLA			
Cultivos	(Manzanas de Terreno)	Cantidad de cosechas por año	Volúmenes Anuales
Yuca	4 mz.	1	200 jabas
Piña	3 mz.	2	864 unidades
Elote	5 mz.	2	945,000 unidades
Guineo	2 mz.	2	460 racimos
Caña de azúcar	6 mz.	1	

Nota: *datos estimados*

Para la producción avícola y ganadera se utiliza un área de 2 manzanas de terreno.

PRODUCCIÓN AVÍCOLA			
PRODUCCIÓN	DETALLE	UNIDADES	PERIODOS
Crianza de gallinas	Pollitas	1,400	La crianza de gallinas varía según su crecimiento. Las unidades están representadas con datos estimados.
	Gallina postura 1	425	
	Gallina postura 2	275	
TOTAL		2,100	
Producción de huevos	Pequeño	117148	Producción Anual
	Mediano	164006	
	Grande	85909	
	Jumbo	23429	
TOTAL		390492	
Destace de pollos		5600	Producción Anual
TOTAL		5600	

Nota: Datos estimados.

PRODUCCIÓN GANADERA			
	Descripción		
	Vaca	Botellas	Rendimiento
Producción de leche	1	4,845	22%
	2	5,618	26%
	3	5,717	27%
	4	5,420	25%
	Total	21,600	100%

Nota: Cada vaca produce en promedio 15 botellas haciendo un total de 60 botellas diarias.

15. ¿Con que periodicidad se revisa y controla la producción registrada?

El control de la producción de huevos, crianza de gallinas y destace de pollo se realiza diariamente, las demás producciones no se registran pero se controlan; los datos son estimados.

16. ¿Se realizan análisis de los resultados generados con el tipo de registro administrativo utilizado?

Si, al momento de entregar informes al comité agrícola.

17. ¿Con que periodicidad realiza este proceso de análisis?
Trimestralmente o según requerimientos del comité agrícola.
18. ¿Tiene un respaldo de los documentos que detallan el registro de la producción?
No.
19. ¿Cuál es la utilidad final de los registros?
Sirven como parámetro para la producción futura.
20. ¿Considera que un diseño de formato de registro facilitaría el control de la producción? ¿Por qué?
Sí, porque facilitara a identificar los volúmenes de producción y rendimientos esperados.

ANEXO 2.

**ENTREVISTA DIRIGIDA A
CAPORAL DE LA FINCA
COPADEO DE R.L.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A CAPORAL DE LA FINCA DE COPADEO DE R.L.

Las estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, solicitan su valiosa colaboración, en contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial y necesaria, para realizar el trabajo de investigación titulado “MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LOS PROCESOS DE REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN EN LA FINCA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA COMUNAL DEL PARAÍSO DE OSORIO (COPADEO DE R.L.) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE PARAÍSO DE OSORIO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ”. De ante mano se le agradece su colaboración y manifestarle que la información proporcionada será utilizada de manera confidencial y para propósitos educativos.

I. DATOS PERSONALES

1. Edad: 52
2. Estado civil: *Casado*
3. Cargo que desempeña: Caporal
4. Horario que labora: *Más de 8 horas*

II. INFORMACIÓN DEL PROYECTO.

5. Nombre Completo de la finca. *Finca COPADEO*
6. ¿Cuánto tiempo tiene de laboral en la finca? *El tiempo que lleva trabajando en la finca, son 28 años, además esta habita en la finca junto a su mi familia.*
7. ¿Cuántas hectáreas o manzanas de terreno tiene la finca?
La finca tiene 37 manzanas de terreno. Pero solo se utiliza aproximadamente un área de 22 manzanas para la actividad agrícola, avícola y ganadera

8. ¿Cuándo empezó a laborar en la finca recibió inducción acerca de las actividades a desempeñar y sus responsabilidades? Especifique el tipo de inducción.

Cuándo inicio a trabajar lo contrataron para cuidar la finca pero con el tiempo le asignaron otras responsabilidades, además recibió asesoramiento en las tareas que iba a ejecutar para desempeñarlas de la mejor manera.

9. ¿Posee las herramientas adecuadas para realizar satisfactoriamente sus actividades? Especifique que tipo que herramientas. Si, equipo para aplicar insecticidas y fertilizantes como: guantes, botas, mascarilla, bomba, azadón

10. ¿Considera importante tener un seguro de vida por algún accidente que se presente en la realización de su trabajo? ¿Por qué?

Es importante ya que se expone al cualquier riesgo en el uso de insecticidas, actualmente recibe prestaciones sociales como: ISSS y AFP, además tiene acceso a la clínica de la cooperativa.

11. Mencione los cultivos que producen la finca.

Los cultivos que se producen en la finca son: agrícola: yuca, elote, piña, guineo, caña; avícola: producción de huevo, crianza de gallinas, destace de pollos y ganadera: producción de leche.

12. Existe un cronograma de actividades para llevar a cabo su trabajo.

No, se cuenta con un cronograma de actividades para desarrollar el trabajo, así mismo no se posee un manual de funciones que le facilite la realización de las actividades, hasta el momento son asignados verbalmente.

13. Efectúa recorridos diarios a las diferentes parcelas, para verificar el estado en que se encuentran los cultivos. ¿Cómo lo hace?

Hace dos recorrido diarios, uno por la mañana para recolectar producción y otro por la tarde para revisar el estado de los cultivos.

14. ¿Entrega un informe que detalle las tareas asignadas al finalizar la jornada laboral? Especifique ¿Cómo lo hace?

Al finalizar su jornada de trabajo, realiza un informe donde detalla las tareas que ejecuta, este informe es entregado al administrador y este lleve los registros correspondientes.

15. ¿Tiene el administrador de la finca un control de las actividades que usted realiza a diario?

Sí, tiene un control de las actividades que realiza el caporal.

16. Cada cuanto tiempo presenta informes del estado de los cultivos:

Diario y Semanal

17. Considera que la finca tiene un alto potencial en su producción. ¿Por qué?

La finca posee un nivel intermedio en la producción porque no se siembra la totalidad del terreno.

18. Describa las tareas que realiza.

- *Revisar el ganado*
- *Verificar la cosecha de piña*
- *Asignar tareas a los trabajadores de la finca*
- *Verificar si los cultivos necesitan abonos*
- *Verificar que se abastece de alimentos los animales*
- *Verificar la recolección de huevo*
- *Ayudar al administrador a la distribución de los productos.*

19. El administrador de la finca lleva un control de registro de la producción avícola, agrícola y ganadera.

A través de anotaciones.

20. ¿Cuentan con un área exclusiva para el registro y resguardo de la producción, abonos y alimentación de animales?

Dentro de las instalaciones de la finca se tiene con una bodega donde se resguarda las herramientas, abonos y alimentación de los animales pero no se posee un área específica para el resguardo de los registros.

21. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre asistencia técnica agrícola?

No ha recibido capacitación en cuanto asistencia técnica agrícola.

ANEXO 3.

**ENCUESTA DIRIGIDA A
COMITÉ AGRÍCOLA Y
CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN DE
“COPADEO DE R.L.”**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

Encuesta N°: _____

Encuestador/a: _____

Fecha: _____

Encuesta dirigida a los miembros del Consejo de Administración y Comité Agrícola de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Comunal del Paraíso de Osorio.

TEMA: MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LOS PROCESOS DE REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN EN LA FINCA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA COMUNAL DEL PARAÍSO DE OSORIO "COPAEDO DE R.L." UBICADA EN EL MUNICIPIO DE PARAÍSO DE OSORIO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

Objetivo: Identificar los tipos de producción y la forma de registro actual de la misma para determinar el método o técnica que se utiliza al momento de realizar el proceso de registro de la producción existente.

La información proporcionada será de uso confidencial por lo que se le solicita ser sincero en sus respuestas.

Indicaciones: Marque con una "X" la opción que considere conveniente y se acerque a la realidad.

I. DATOS GENERALES.

1. Género: Masculino Femenino
2. Edad: De 18 a 25 De 26 a 32 De 33 a 41 De 42 a más
3. Nivel Académico: Educación Básica Educación Media Educación superior
4. Cargo:

II. DATOS DE REQUERIMIENTO.

5. ¿Cuánto tiempo lleva operando la finca de COPADEO DE R.L?

a) 1 año

b) 2 años

c) Más de 7 años

6. ¿Cuál es la importancia que tiene la finca para COPADEO de R.L?

a) Genera ingresos

b) Es fuente de financiamiento

c) Fuente de empleos

Otros especifique _____

7. ¿Cuál es la función y finalidad del comité agrícola?

a) Planificar y controlar la producción

b) Supervisar las actividades que se ejecutan en la finca

c) Tomar decisiones

d) Otra, especifique _____

8. ¿Es establece el periodo de permanencia de cada miembro que conforma el comité agrícola?

a) Si

b) No

III. DATOS DEL PROYECTO.

9. ¿Qué tipo de producción se procesa actualmente en la finca?

a) Agrícola

b) Avícola

c) Ganadera

d) Otra, especifique _____

10. ¿Quién es el encargado de llevar los controles?

a) El administrador de la finca

b) El comité agrícola.

c) El consejo de administración

d) Otro, especifique _____

11. ¿Existe un informe de las actividades que ejecutan los empleados de la finca?

a) Si

b) No

12. ¿Hay algún miembro del comité agrícola encargado de revisar el control de los registros?

a) Si

b) No

Mencione el cargo _____

13. ¿Hay soporte o respaldo de los gastos e ingresos generados en la finca?

a) Si

b) No

14. ¿Se utiliza alguna de las técnicas de control (presupuestarias o no presupuestarias) para controlar el registro de la producción?

a) Si

b) No

Describa la técnica utilizada. _____

15. ¿Se delega al encargado de administrar la finca las actividades de registro de la producción?

a) Si

b) No

17. ¿Se ha detectado algún tipo de inconveniente en cuanto al proceso de registro que se utiliza para controlar la producción?

a) Si

b) No

Si su respuesta fue si describa la problemática. _____

18. ¿El comité supervisa las diversas actividades de producción que se realizan en la finca para verificar que se estén realizando según lo planeado?

a) Si

b) No

¿Cómo lo hace? _____

19. ¿Da seguimiento el comité a las actividades de producción que se realizan en la finca?

a) Si

b) No

20. ¿Tiene conocimiento de lo que produce la finca y se comercializa?

a) Si

b) No

21. ¿Qué instrumento de medición de control utilizan como herramienta para el registro de la producción?

a) Reportes de producción diarios

b) Tarjetas KARDEX

c) Formularios

d) Otros, especifique. _____

22. ¿Se toman las medidas necesarias para minimizar los desperdicios encontrados en los registros de la producción?

a) Si

b) No

Describe como lo hace. _____

OBSERVACIONES _____

¡GRACIAS POR SU FINA COLABORACIÓN!

ANEXO 4.

MANUAL DE RESPONSABILIDADES

Manual de Responsabilidades

Finca COPADEO



COPADEO de R L

Manual de Responsabilidades

Finca COPADEO



COPADEO de R L



MANUAL DE RESPONSABILIDADES

Finca COPADEO de R.L

Páginas: 1 de 7

Puesto: Administrador de Finca

Fecha: Octubre 2018 - Octubre 2019

Código del puesto:	ADFINCA001
Propósito del puesto:	Se encarga de controlar todas las actividades, y de gestionar aspectos relativos a la producción buscando las mejores estrategias para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas que se esperan alcanzar. Será el responsable de llevar el registro de la producción.
Unidad administrativa	Administración.
Supervisor inmediato	Comité agrícola.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Dirigir y administrar correctamente la gestión económica de la finca
2. Elaborar el plan anual de producción.
3. Delegar las actividades a los encargados de cada área para que realicen sus funciones.
4. Registrar todos los eventos de compra y venta de animales, gastos administrativos y costos operacionales, así como los ingresos operacionales y no operacionales.
5. Mantener un nivel adecuado de actualización de papeles de la finca como de los trabajadores.
6. Debe hacer balance y estado de resultados trimestrales, tomar decisiones con respecto a la rentabilidad y hacer las modificaciones necesarias para mantener la empresa como una organización eficiente y eficaz.
7. Deberá registrar cada producción y llevar a cabo un seguimiento continuo sobre cada uno de los procesos productivos de la finca.
8. Comprar los insumos necesarios para la producción (mensualmente).
9. Deberá realizar reuniones con los empleados mensualmente, dependiendo de la exigencia de la actividad que se está ejecutando.
10. Registrar y controlar las ventas de cada producción.

PERFIL DE CONTRATACIÓN

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

Graduado en cualquiera de las siguientes carreras.	<ol style="list-style-type: none">1. Ingeniería agronómica2. Ingeniero agroindustrial3. Bachiller técnico agrícola
--	--

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA.

1. Curso de aplicación de buenas prácticas agrícolas.



MANUAL DE RESPONSABILIDADES Finca "COPADEO de R.L"

Páginas: 2 de 7

Fecha: Octubre 2018 - Octubre 2019

EXPERIENCIA LABORAL

ÁREA: Administrativa.

Años o meses de experiencia: 3 años en puestos a fines o similares.

CONOCIMIENTO

- Toma de decisiones.
- Conocimientos de los métodos agrícolas.
- Procedimientos Administrativos.
- Adaptabilidad, Planeación, Organización, control y Análisis.
- conocimientos del sector y manejo de personal.
- Conocimientos de Contabilidad y presupuestos.

HABILIDADES PERSONALES

- Capacitado para resolver problemas de tipo agropecuario.
- Tener destreza y habilidad física en este campo.

CONDICIONES PERSONALES

Edad: mayor de 25 años Género: Masculino o Femenino

COMPETENCIAS

- Busca la mejor manera de utilizar recursos.
- Habilidades informáticas.
- Capacidad para forjar relaciones de confianza con los clientes.
- Capacidad para gestionar carga de trabajo.
- Capaz de compaginar varias tareas.
- Capaz de dar información.
- Capaz de mantener información confidencial.
- Capaz de tranquilizar a la gente.
- Destrezas en informática.
- Flexible en la realización de sus tareas.
- Gestiona el uso de propiedades y terrenos urbanos y rurales.
- Habilidad para los números.
- Habilidades sociales.
- Organiza el mantenimiento y obras de reparación de propiedades.

AUTORIZACIÓN

Cargo	Firma	Nombre y apellido
Presidente del Consejo de Administración		
Representante del Comité Agrícola		



MANUAL DE RESPONSABILIDADES Finca "COPAEDO de R.L"

Páginas: 3 de 7

Puesto: Caporal

Fecha: Octubre 2018 - Octubre 2019

Código del puesto:	CAPO002		
Propósito del puesto:	Garantiza y dirige los trabajos ordenados por el administrador de la finca; buscando el buen rendimiento de la misma y que las actividades se hagan con eficiencia.		
Unidad administrativa	Comité agrícola.		
Supervisor inmediato	Administrador.		
PRINCIPALES FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar labores de coordinación con el administrador para la asignación diaria de la jornada de los peones agrícolas y tractoristas. 2. Realizar labores de dirección como la asignación de tareas diarias. 3. Seleccionar el tipo de cultivo, la variedad y la cantidad que va a producir la finca 4. Supervisar en forma constante al personal a su cargo, con el fin de que se lleven a cabo con eficiencia y responsabilidad las actividades encomendadas. 5. Usar adecuadamente todos los recursos de la finca. 6. Supervisar y verificar que las instalaciones se mantengan en buen estado. 7. Preparar el terreno con el apoyo del personal a cargo para cada producción. 8. Mantener el terreno libre de plagas y enfermedades. 9. Realizar control de plagas y enfermedades de las plantas como también los zoofitosanitarios para evitar la introducción de plagas. 10. Vigilar los riesgos de trabajo, así como prevenir y reportar dichas situaciones. 11. Solicitar oportunamente al administrador, las herramientas y equipo que su personal requiera, entregarlas y recogerlas al término de las jornadas. 12. Verificar las condiciones operativas de las herramientas y elementos de trabajo aplicando los criterios de calidad y seguridad laboral. 13. Ejercer las mismas funciones de los empleados supervisados en caso de requerirse. 14. Registrar cada producción. 			
PERFIL DE CONTRATACIÓN			
EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA			
Graduado en cualquiera de las siguientes carreras.		1. Técnico en actividades del campo	2. Bachiller técnico agrícola
EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA.			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Curso de aplicación de buenas prácticas agrícolas. 2. Curso de siembra y cultivo. 			
EXPERIENCIA LABORAL			
Área: Campo	Años o meses de experiencia: De 2 a 3 años		
CONOCIMIENTOS			
HABILIDADES PERSONALES			
Persona responsable, organizada proactiva, tranquila, comunicativa, trabajadora, con fuerza física y activa.			
CONDICIONES PERSONALES			



MANUAL DE RESPONSABILIDADES Finca "COPADEO de R.L."

Páginas 4 de 7

Puesto: Caporal

Fecha: Octubre 2018 - Octubre 2019

Edad: 19 - 45 años

Genero: Masculino

COMPETENCIAS

- Debe ser un excelente profesional con capacidad mentales para llevar a cabo buenas prácticas en la finca.
- Aptitud para tomar decisiones para dirigir.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Aptitudes para redactar informes.
- Capaz de comunicarse con el personal a su cargo.
- Conocimientos en cuestiones ambientales.
- Dispuesto a realizar cambios para mejorar resultados.
- Habilidades prácticas.
- Lleva a cabo una variedad de tareas prácticas en torno a la finca.
- Desarrollo de cronograma de actividades para los trabajadores agrícolas.
- Resuelve problemas técnicos en la finca.

AUTORIZACIÓN

Cargo	Firma	Nombre y apellido
Presidente del Consejo de Administración		
Representante del Comité Agrícola		



MANUAL DE RESPONSABILIDADES

Finca "COPADEO de R.L"

Páginas: 5 de 7

Puesto: Trabajador agrícola

Fecha: Octubre 2018 - Octubre 2019

Código del puesto:	TRAFIN003
Propósito del puesto:	Trabajador agrícola es el que tiene la función de apoyar en las múltiples actividades que se desarrollan en la finca.
Unidad administrativa	Administrador
Supervisor inmediato	Caporal

PRINCIPALES FUNCIONES

1. Limpia y da mantenimiento al área de trabajo.
2. Construye y repara cercos divisorios.
3. Hacer surcos para sembradillos
 - Elimina la maleza que esta alrededor de las parcelas (sí es necesario). Aplica el químico correspondiente.
 - Carga y descarga productos e insumos de todo tipo (sacos de concentrado fertilizantes, semillas)
 - Mantenimiento de un registro preciso de número de animales de la finca y cualquier tratamiento que se le haya aplicado
 - Abastecer a los animales de comida.
 - Ayudar durante jornadas de vacunación de animales.
 - Trabajar en conjunto con el capataz en las diferentes actividades
 - Participa en la cosecha, clasificación de lo que se produce según cronograma.
 - Realizar operaciones auxiliares para el riego, abonado y aplicación de tratamientos en cultivos agrícolas.
 - Manejar de manera adecuada las herramientas agrícolas.
 - Revisar el ganado.

PERFIL DE CONTRATACIÓN

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA.

Curso de siembra y cultivo.

Curso de aplicación de buenas prácticas agrícolas



MANUAL DE RESPONSABILIDADES

Finca COPADEO de R.L

Páginas:
6 de 7

Puesto: Trabajador agrícola

Fecha: Octubre 2018 - Octubre 2019

EXPERIENCIA LABORAL

ÁREA: Trabajador de finca

Años o meses de experiencia: De 1 a 2 años

CONOCIMIENTOS

- Conocimiento personal del área y del determinado campo que desempeña.
- Conocimientos sólidos de agricultura.
 - Conocimientos de criterios de seguridad e higiene vinculados a la producción.
- Conocimiento de siembra, cosecha, clasificación de la producción.
- Conocimientos sobre utilización de abonos, plaguicidas y herbicidas.

HABILIDADES PERSONALES

Deberá poseer condiciones físicas necesarias para permanecer caminando la mayor parte de la jornada, encorvarse, agacharse, trabajar en posiciones difíciles, manipular animales, levantar y transportar pesos y manejar maquinaria

CONDICIONES PERSONALES

Edad: 19 - 45 años

Genero: Masculino

COMPETENCIAS

1. Trabajar y relacionarse efectivamente con otras personas.
2. Cumplir con las normas y programas de seguridad y la salud en el trabajo. establecidos para su área de competencia.
3. Destreza para operar herramientas y equipo agrícola.
4. Destreza para el uso y control de insumos agrícolas.

Herramientas y equipos de seguridad

1. Pala, azadón, horqueta, Motosierra y hacha, Tractor.
2. Guantes, botas, mascarilla para polvo, mascarilla para químicos, cinturones de la espalda especiales para cargar peso.

AUTORIZACIÓN

Cargo	Firma	Nombre y apellido
Presidente del Consejo de Administración		
Representante del Comité Agrícola		



MANUAL DE RESPONSABILIDADES

Finca COPADEO de R.L

Páginas: 7 de 7

Puesto: Contador de la finca

Fecha: Octubre 2018 - Octubre 2019

EXPERIENCIA LABORAL

ÁREA: Contabilidad.

Años o meses de experiencia: De 1 a 2 años

CONOCIMIENTOS

- Conocimiento personal del área.
- Conocimiento teórico y práctico de contabilidad agrícola-
- Conocimiento en elaboración de pronósticos de producción.
- Conocimiento de temas relacionado a siembra, cosecha, clasificación y registro de la producción.
- Conocimiento en elaboración de presupuestos y sistemas de costos.

HABILIDADES PERSONALES

Deberá poseer habilidades administrativas y herramientas contables que faciliten la elaboración de pronósticos, sistema de costos, registro de entradas y salidas de producción principalmente para evidenciar la realidad de la situación de la finca a fin de corregir procesos que reflejen poco grado de eficiencia.

CONDICIONES PERSONALES

Edad: 24 - 45 años

Genero: Masculino o Femenino

COMPETENCIAS

1. Trabajar y relacionarse efectivamente con otras personas.
2. Cumplir con la responsabilidad
3. Trabajo en equipo y de la mano con la administración.

Herramientas y equipos

1. Computadora

AUTORIZACIÓN

Cargo	Firma	Nombre y apellido
Presidente del Consejo de Administración		
Representante del Comité Agrícola		

ANEXO 5.

IMÁGENES DE LA
PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
PRODUCCIÓN AVÍCOLA

Las imágenes que se presentan a continuación reflejan las instalaciones de la finca de COPADEO DE R.L. y los productos que se cultivan y procesan dentro de la misma. Las fotografías mostradas fueron captadas en una visita realizada por el equipo de investigación.

Imagen 1: Auditorium de COPADEO DE R.L. ubicado dentro de las instalaciones de la finca.



Imagen 2: Producción de caña.





Imagen 3: Producción de huevos



Imagen 4: Crianza de gallinas



Pollos de engorde para destace

Imagen 5: Producción de piña.



Imagen 6: Producción de yuca.



Imagen 7: Producción de guineo

