



**Universidad Estatal Península de Santa Elena**

**Facultad de Ciencias Agrarias**

**Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas  
Agropecuarias y Agronegocios**

**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA  
ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA  
LOMA ALTA, SANTA ELENA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
Y AGRONEGIOS**

**Autor:** Félix Antonio Tomalá Torres

**La Libertad, 2017**



**Universidad Estatal Península de Santa Elena**

**Facultad de Ciencias Agrarias**

**Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas  
Agropecuarias y Agronegocios**

**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA  
ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA  
LOMA ALTA, SANTA ELENA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
Y AGRONEGIOS**

**Autor:** Félix Antonio Tomalá Torres

**Tutor:** Lic. María Fernanda Alejandro Lindao Mg.

La Libertad, 2017

## **TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Lenni Ramírez Flores, M.Sc.  
**DECANA (E) DE LA FACULTAD  
CIENCIAS AGRARIAS**

---

Ing. Juan Valladolid Ontaneda, M.Sc.  
**DELEGADO DE LA DIRECTORA  
DE CARRERA**

---

Ing. Mercedes Arzube Mayorga, M.Sc.  
**PROFESORA DEL ÁREA**

---

Lcda. María Fernanda Alejandro L. Mg  
**PROFESORA TUTORA**

---

Abg. Brenda Reyes Tomalá, Mg.  
**SECRETARIA GENERAL**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado la vida, y por haber permitido culminar esta carrera.

Mi agradecimiento a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por haber brindado los recursos necesarios para el desarrollo de mis estudios, labor investigadora y formación académica, a los docentes por la disposición que tuvieron para orientarme y guiarme hacia el logro de mis metas.

A la Comunidad Loma Alta, quienes sin dudar supieron proporcionarme información necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A **mis padres** por permitirme vivir y tener una buena familia, por la comprensión que me brindan al permitir que siga preparándome para ser gestor de cambio y entregar un mejor aprendizaje.

Además quiero dejar constancia del más profundo agradecimiento a mi asesora **Lcda. María Fernanda Alejandro Lindao**, por su dirección y asesoramiento en la elaboración y su desarrollo, que sin escatimar esfuerzo alguno, orientó y dirigió mi trabajo de investigación con dedicación y responsabilidad.

**Felix Tomalá Torres**

## **DEDICATORIA**

Con gran satisfacción dedico este trabajo de titulación a mi familia, amigos y estudiantes; a las personas que amo en esta vida y que supieron comprenderme durante el tiempo que me llevó elaborar este proyecto.

A mis padres **Sr. Felix Tomalá y Sra. Nelly Torres**, a mi esposa **Wendy De La Rosa**, a mi hermana, quienes siempre supieron brindarme su apoyo incondicional motivándome a continuar, inculcándome virtudes que hoy resaltan en mi vida.

A mis compañeros de trabajo y de estudio, para la construcción del pensamiento lógico, crítico y creativo; para alcanzar una educación de calidad con calidez en beneficio de la sociedad.

**Felix Tomalá Torres**

**“EL CONTENIDO DEL PRESENTE TRABAJO DE TITULACIÓN ES DE MI RESPONSABILIDAD; EL PATRIMONIO INTELECTUAL DEL MISMO PERTENECE A LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA”**

## RESUMEN

El trabajo de investigación “Manual de procesos administrativos para mejorar el desempeño laboral de la asociación de agricultores progresista Loma Alta, Santa Elena” que a continuación se presenta se llevó a cabo en la Comuna Loma Alta, ubicada al noroeste de la provincia de Santa Elena, en la parroquia Colonche y está dirigida a la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta” como beneficiarios directos de la propuesta. Mediante las encuestas realizadas a los agricultores, se determinó que la asociación carece de un manual con procesos administrativos, no poseen herramientas que favorecen el desempeño laboral, existe desconocimiento de las funciones que desempeñan dentro de la organización. De este estudio surge la necesidad de implementar un manual de procesos administrativos, que contribuya a la solución del problema planteado. Se analizaron aspectos fundamentales de la comunidad y de la asociación, así como los procesos administrativos, el desempeño laboral, entre otros; cada uno de estos fundamentado por referencias bibliográficas en la revisión de la literatura. Para la construcción de este trabajo investigativo se empleó la investigación de campo que permitió determinar el grupo social que aportará con información importante mediante la aplicación de técnicas de investigación. El manual realizado ayudará a la asociación a mejorar el desempeño laboral de sus integrantes, con esta herramienta existirá un mayor control en el proceso productivo y la directiva tendrán en claro el rol que les corresponde asumiendo con responsabilidad sus funciones, y con el trabajo en equipo se logrará cumplir con los objetivos de la asociación.

**Palabras claves:** Procesos administrativos, desempeño laboral, asociación.

## **ABSTRACT**

The research work "Manual of administrative processes to improve the labor performance of the Association of Progressive Farmers Loma Alta, Santa Elena" here presented was carried out in the Commune Loma Alta, located northwest of the Provincia of Santa Elena, in the Parroquia Colonche, it is aimed at the Progressive Farmers Association "Loma Alta" as direct beneficiaries of the proposal. Through surveys conducted on farmers, it was determined that the association lacks a manual about administrative processes, they do not have tools that favor the work performance, there is ignorance of the functions that they play within the Organization. From this study arises the need to implement a manual of administrative processes, which contributes to the solution of the problem posed. Fundamental aspects were analyzed of the community and the association, as well as the administrative processes, the work performance, among others; each one of these is based on bibliographic references in the literature review. For the construction of this investigative work, field research was used to determine the social group contributing with important information through the application of research techniques. The manual will help the association to improve the work performance of its members, with this tool there will be a greater control in the production process and the directive is clear the role that it deserves to assume responsibly its functions and Teamwork will achieve the goals of the association.

**Key words:** Administrative processes, work performance, association.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA</b> .....	5
1.1.- Administración.....	5
1.2.- Etapas del proceso de administración .....	6
1.2.1.- Planeación.....	6
1.2.2.- Organización.....	6
1.2.3.- Dirección.....	7
1.2.4.- Control.....	7
1.3.- Proceso Administrativo.....	8
1.3.1.- Importancia .....	9
1.4.- Manuales.....	9
1.4.1.- Importancia de los manuales .....	10
1.4.2.- Manual de procesos administrativos .....	11
1.4.3.- Ventaja de los manuales administrativos.....	12
1.5.- Desempeño laboral .....	13
1.5.1.- Administración del desempeño .....	13
1.5.2.- Factores que intervienen en el desempeño laboral .....	14
1.5.3.- Características del desempeño laboral.....	16
1.5.4.- La importancia de evaluar el desempeño laboral a los trabajadores .....	17
1.6.- Asociación .....	18
1.6.1.- Características de las asociaciones .....	18
1.6.2.- Importancia de una asociación .....	19
1.6.3.- Asociación de agricultores .....	19
1.6.4.- Generalidades.....	20
1.7.- Planeación en las fincas agropecuarias .....	21
1.7.1.- Elementos que intervienen en la planeación de las fincas agrarias.....	22
1.7.2.- Control interno en las fincas agropecuarias.....	23
1.7.3.- Sector Agropecuario .....	23
1.7.4.- Administración de finca .....	24
1.7.5.- Diagnóstico de finca.....	25
1.8.- Agricultura.....	26
1.8.1.- El aporte económico de la agricultura .....	26
<b>CAPÍTULO 2. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	27
2.1.- Localización y descripción del lugar de estudio.....	27

2.2.- Materiales .....	27
2.2.1.- Equipos de computación .....	27
2.2.2.- Suministros de oficina.....	28
2.2.3.- Tipos de investigación .....	28
2.2.4.- Métodos de Investigación .....	30
2.2.5.- Técnicas e instrumentos de investigación .....	30
2.2.6.- Población y muestra.....	31
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>33</b>
3.1.- Análisis y resultados de la entrevista aplicada. ....	33
3.1.1.- Encuesta aplicada a la asociación de agricultores .....	34
3.2.- Manual de procesos administrativos para la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta” .....	39
3.3.- Presupuesto de implementación de la propuesta. ....	56
Discusión .....	58
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
Conclusiones .....	59
Recomendaciones.....	60
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	32
Tabla 2. Manual de proceso administrativo.....	34
Tabla 3. Necesidad de instrumento en las funciones administrativas .....	34
Tabla 4. El desempeño laboral .....	35
Tabla 5. El compromiso con la función que desempeña.....	35
Tabla 6. El trabajo del departamento administrativo .....	36
Tabla 7. La aplicación de un manual.....	36
Tabla 8. La orientación para mejorar el desempeño laboral .....	37
Tabla 9. El desempeño laboral para cumplir metas. ....	37
Tabla 10. Capacitación necesaria para el trabajo.....	38
Tabla 11. Capacitación para mejorar los procesos administrativos .....	38
Tabla 12. Políticas de la asociación.....	44
Tabla 13. Procedimiento de adquisiciones de bienes o servicios.....	45
Tabla 14. Descripción del procedimiento de adquisiciones de bienes o servicios .....	46
Tabla 15. FODA de la asociación de agricultores .....	47
Tabla 16. Funciones del presidente de la asociación .....	48
Tabla 17. Funciones del vicepresidente de la asociación.....	49
Tabla 18. Funciones del secretario de la asociación .....	50
Tabla 19. Funciones del tesorero de la asociación.....	51
Tabla 20. Ventas .....	52
Tabla 21. Compras .....	53
Tabla 22. Procedimiento para preparar la tierra.....	54
Tabla 23. Procedimiento para preparar la siembra .....	55
Tabla 24. Procedimiento para la cosecha .....	56
Tabla 25. Presupuesto requerido para capacitación.....	57

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Importancia del proceso administrativo .....	9
Figura 2. Organigrama .....	43

## **INDICE DE ANEXOS**

Formato 1A. Encuesta aplicada a los agricultores.	
Formato 2A. Entrevista aplicada a los dirigentes de la Asociación.	
Formato 3A. Acta de constitución de la Asociación.	
Formato 4A. Documentos legales de la Asociación.	
Figura 1A.- Encuesta realizada al presidente de la Asociación.	
Figura 2A.- Encuesta realizada al vicepresidente de la Asociación.	
Figura 3A.- Encuesta realizada al secretario de la Asociación.	
Figura 4A.- Encuesta realizada al tesorero de la Asociación.	

## **INTRODUCCIÓN**

La Administración es el proceso por el cual se visiona el futuro, coordinando las actividades y procedimientos para lograr a través de la jerarquía, la comparación de la eficiencia con la eficacia. Aquí la toma de decisiones juega un rol importante para la organización pues daría excelentes resultados, por la coordinación sistemática de medios.

Cabe destacar también la importancia en los procesos administrativos que permite planificar de forma eficiente y eficaz, así mismo esta será aplicada para elevar los niveles de productividad, permitiendo que todos los recursos tanto materiales como humanos se vuelvan efectivos en todas las áreas de la organización.

Para las empresas agropecuarias es fundamental la aplicación de los procesos administrativos, porque pertenecen al campo de organizaciones socioeconómicas, desarrolladas con individuos cuyo objetivo es otorgar bienes o servicios a cambio de un beneficio.

Gallo. (2002) indica, que se conoce por experiencia propia que llevar a los agricultores a la formalización de sus cuentas no es una tarea fácil y que existe una fuerte resistencia entre las personas que han trabajado sus tierras de forma extralegal casi la totalidad de su vida.

Loma Alta es una comuna de carácter social ubicada en las faldas de la cordillera Chongón Colonche, al norte de la Península de Santa Elena, de norte a sur se encuentra bañada por el río California, el mismo que ha permitido desarrollar la agricultura y la ganadería, constituyendo su principal sustento económico, sin embargo, se ha visto mermada en los últimos tiempos debido al alto costo de los insumos y la falta de financiamiento para su desarrollo.

La Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta se fundó el 29 de Julio del 2009, es una organización sin fines de lucro, se creó con la finalidad de fomentar la

agricultura y participación en diferentes actividades, así como ejercer y hacer cumplir sus derechos como ciudadanos ecuatorianos, considerando las políticas de gobierno en donde se promueven los proyectos asociativos, la ayuda que brindan los entes gubernamentales, la importancia que se le da a la actividad agrícola y los recursos naturales con que cuenta la comunidad para ejercer la agricultura.

La Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, no cuenta con un manual sobre procesos administrativos que les permita mejorar las labores agrícolas y el registro contable para controlar los gastos a realizar y el tiempo de las unidades de producción con el fin de evaluar el Estado de Resultados que se obtuvo en cada una de las fases de trabajo o superficie cultivada.

Esta eventualidad conlleva a que muchos de los socios inician sus actividades fructíferas sin llevar un control interno y externo. Disminuyendo cada día las posibilidades de llegar a los mercados para la venta de sus productos directamente al consumidor.

Ante esta situación se plantea la aplicación de un manual con estrategias administrativas para mejorar y regular las funciones operativas de seguimiento, evaluación y control de las actividades en cada una de las fincas. La aplicación de esta herramienta sin duda alguna garantizará el desarrollo sostenible y competitivo de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”.

Las funciones del proceso administrativo permiten llevar el registro de la producción y medidas de riesgo, de tal manera que facilita determinar los logros alcanzados. La Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta” presenta la necesidad de implementar técnicas de planeación que permita el crecimiento y desarrollo fructífero en sus actividades.

La creación y puesta en práctica de un manual de procesos administrativos es importante pues este presenta estrategias metodológicas que permitirán afrontar situaciones contraproducentes, además de establecer cambios en la planeación de los

objetivos. Para realizar eficientemente su diseño se considera cada uno de los criterios expuestos por los productores.

### **Problema Científico**

¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño laboral de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta?

### **Objetivo general**

Elaborar un manual de procesos administrativos a través de instrumentos metodológicos para el mejoramiento del desempeño laboral de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, Santa Elena.

### **Objetivos específicos**

- Evaluar el nivel de conocimientos en procesos administrativos a los integrantes de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, mediante encuestas sobre el desempeño laboral.
- Identificar herramientas administrativas cuya aplicación sea factible por parte de los integrantes de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”.
- Diseñar la estructura organizacional y funcionamiento de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”.
- Estructurar un manual de procesos administrativos para el desarrollo sostenible y competitivo de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”.

### **Hipótesis**

El manual de procesos administrativos mejora la capacidad productiva de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”.

## **Variables**

**Variable Independiente:** Manual de procesos administrativos.

**Variable Dependiente:** Desempeño laboral.

# **CAPÍTULO 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

## ***1.1.- Administración***

Gallo. (2002) define, la administración como la actividad que se ocupa de la coordinación de recursos para orientarlos a la realización productiva de unos objetivos concretos que permitan obtener el máximo beneficio posible; este puede ser económico o social, dependiendo de los fines que se busquen.

Por lo antes expuesto la administración es el conjunto de actividades que permite a toda organización planificar, organizar, direccionar y controlar cada una de las actividades a realizar, las mismas que conllevan a cumplir los objetivos propuestos en este caso la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”.

Según UNAM (2003), en primera instancia, es una actividad única y exclusivamente humana, ya que el hombre la desarrolla a través de todo un proceso de raciocinio, y no como uno de estímulo-respuesta. Como producto humano tiende a ser manipulada por los rasgos y la personalidad de quien la genera, por lo tanto en ocasiones puede manifestarse como un concepto de arte, utilizando técnicas de motivación y liderazgo.

Castellanos. (2011), define a la administración como un conjunto de elementos, procesos y métodos que buscan coordinar adecuadamente los recursos con que cuenta la organización para alcanzar las metas establecidas.

De acuerdo a los autores citados anteriormente se deduce que la administración es la correcta aplicación de los procesos administrativos, con la adecuada utilización de recursos, que optimicen el logro de cada uno de los objetivos planteados en la asociación u organización con el menor esfuerzo para conseguir mejor utilidad.

## ***1.2.- Etapas del proceso de administración***

### **1.2.1.- Planeación**

Mintzberg. (2007) indica, que la planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se selecciona alternativas, cursos de acción en función de objetivos, metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

La planificación es la parte de la administración en donde se definen las funciones que va a ejercer cada uno de los miembros de la organización y esto ayuda a que cada proceso tenga un tiempo definido para su ejecución, siguiendo reglas establecidas que permitan cumplir con cada una de las tareas asignadas.

En cuanto a esto Cordova. (2012) muestra, que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos para su realización.

Los dos autores coinciden en que la planificación es parte primordial de la administración de las asociaciones porque consiste en especificar los objetivos o metas que se deben conseguir con la completa planeación de las acciones adecuadas.

### **1.2.2.- Organización**

Según Ponce. (2005), organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Se trata de determinar precisamente que recursos y que actividades se demandan para el logro de los objetivos de la asociación, para luego comenzar a diseñar en grupos operativos, es decir organizar la estructura departamental de la asociación para la designación de diversas responsabilidades en cada lugar de trabajo, ya que así se conseguirán resultados satisfactorios para la misma.

### **1.2.3.- Dirección**

Según, Robbins & Coulter. citado por Gallardo. (2005) exponen, la dirección por objetos como el sistema de administración en el que los empleados y sus jefes determinan las metas concretas de desempeño, se revisa periódicamente tales metas y se distribuyen las recompensas de acuerdo con el progreso.

Montoya. (2014) manifiesta, que dirección consiste en ejecutar lo planteado a través del talento humano, es el que debe ser liderado, por medio de una eficiente administración que lo lleve al logro de lo propuesto.

Para que una empresa tenga buen funcionamiento cuidaría de cada uno de sus colaboradores, quienes en general asumen responsabilidades que son delegadas por los altos mandos, estos también asumen la responsabilidad de motivar a los subordinados a resolver algún problema que se presente en el transcurso del proceso.

### **1.2.4.- Control**

Para Tomalá. (2012), el control es la última etapa el proceso administrativo, que está relacionado con la planeación, a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes, la función del control consiste en establecer sistemas para medir corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando, mientras los planes sean claros, completos y ordenados.

Rojas. (2007) expone, el control es una actividad de monitorear los resultados de una acción que permite tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y adoptar medidas preventivas. También tiene como propósito esencial, preservar la existencia de cualquier empresa y apoyar su desarrollo. Su objetivo final es contribuir a lograr los resultados esperados. El control es donde se hace seguimiento a los resultados en el transcurso del proceso, permite tomar medidas en busca de soluciones basadas en estrategias que logren el cumplimiento de los objetivos.

### ***1.3.- Proceso Administrativo***

Según Chiavenato. (2001) señala, que el proceso administrativo es el medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar, analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas, se debe administrar la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada.

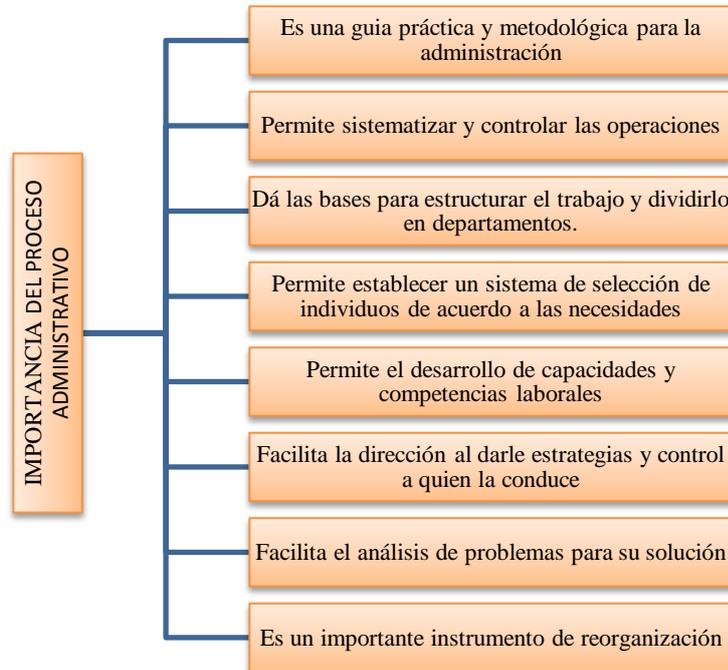
Calderón et al. (2007) indican, que el proceso administrativo es donde el hombre aplica el control adecuado en diversas instituciones de la sociedad para lograr determinados objetos, que incluyan el bien común.

Montoya. (2014) comenta, es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan apropiadamente su labor por medio de una eficiente y eficaz gestión, es más fácil que la organización logre sus metas, por lo consiguiente el trabajo de los gerentes o administradores se mide de acuerdo con el grado en que estos cumplan el proceso administrativo.

El proceso administrativo es una herramienta que si se la aplica correctamente se hace más fácil llegar al cumplimiento de los objetivos, para lo cual deben involucrarse todos los integrantes de la Asociación.

### 1.3.1.- Importancia

Cordova. (2012) manifiesta, que la importancia del proceso administrativo radica en:



**Figura 1. Importancia del proceso administrativo**

Nieto. (2013) indica, que la importancia radica en que da a la organización una estructura formal de control concisa y medible, lo cual ayuda a optimizar tiempo y recursos, apoyando a la consecución de los objetivos, pues sin esto no tiene sentido el sistema de control interno.

El proceso administrativo es importante en toda organización en donde se involucran todos los miembros que la conforman, asignándole funciones adecuadas a cada uno de ellos que le permiten desarrollar eficientemente sus actividades.

### 1.4.- Manuales

Ordoñez. (2012) indica, que el manual es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

Nieto. (2013) manifiesta, que en él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

El manual es un instrumento en el cual se registran todas las actividades realizadas en una organización, es elaborado técnicamente basado en normas alineadas al desarrollo de labores cotidianas, además, permite vigilar si cada trabajo se está efectuando de acuerdo a lo requerido.

#### **1.4.1.- Importancia de los manuales**

Ordoñez. (2012) señala, que el manual es considerado uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada unidad administrativa que conforma la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Rodríguez. (2002) indica, que los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de un organismo social.

El manual es importante porque sirve de sustento en el seguimiento de las tareas cotidianas que se realizan en una organización y con ello cumplir con las tareas dadas por el mando superior. Esto permite una destacada administración de toda la entidad, sobresaliendo las actividades que aumentan la producción, contando con los recursos necesarios valiéndose del trabajo en equipo.

### **1.4.2.- Manual de procesos administrativos**

Palma. (2009) indica, que un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

La SNE (2012) afirma, que la importancia, cobertura y volumen de las operaciones de trabajo, al igual que el incremento de personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad de las estructuras administrativas, ha exigido la elaboración de manuales administrativos en las instituciones públicas, con el fin de que estas establezcan claramente sus medios de comunicación, coordinación, procedimientos, organización y capacitación que consideren necesarios para el mejor desempeño de sus labores.

Nieto. (2013) enfatiza, en que el manual dentro de la administración es de gran importancia ya que es un instrumento que contiene un conjunto de normas y tareas que desarrolla cada individuo en sus actividades cotidianas, además, es una guía para todo el personal que labora dentro de una organización con el propósito de lograr los objetivos de una manera eficiente y eficaz, los manuales deben ser elaborados técnicamente basados en los respectivos procedimientos.

El manual de procesos administrativos beneficia a las organizaciones haciendo seguimientos y a monitorear cada una de las tareas que se realizan en una organización, esto ayuda a realizar correcciones en algunas áreas dando capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.

### **1.4.3.- Ventaja de los manuales administrativos**

Según Parreño. (2002), entre las principales ventajas que proporciona el uso de los manuales organizacionales, se mencionan las siguientes:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.
- Es un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una empresa.
- Constituyen una fuente de consulta oficial.
- Facilitan en conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.

El manual de procesos administrativos tiene muchas ventajas, destacando que es un medio de comunicación para alcanzar los objetivos propuestos tanto a la empresa como a quienes la conforman, esto porque se hace registro de las actividades realizadas permitiendo hacer correcciones en alguna de ellas optimizando recursos, simplificando el trabajo y el control de costos aumentando la productividad.

## ***1.5.- Desempeño laboral***

El desempeño dentro de una asociación es la utilidad, el rendimiento a la productividad que un individuo llega a alcanzar o aportar, con respeto al cumplimiento de la actividad en la cual fue encomendado y que está en toda la obligación de realizarla.

Según Velazco. (2012), viene a ser el rendimiento y la acción que presenta el trabajador al desarrollar las funciones y trabajos principales que requiere su deber en el contexto laboral específico de actuación, lo que permite expresar su capacidad, es decir manifiesta las competencias laborales logradas en las que muestra el conocimiento, la habilidad, la experiencia, el sentimiento, la actitud, motivación, características personales junto a valores que favorecen para alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas.

Guerri. (2007), el desempeño laboral es la capacidad adquirida basada en la inteligencia de las emociones que da lugar a un rendimiento eficiente, sobre todo superior en el trabajo que esté desarrollando con ciertos elementos como: la autoeficiencia, el autodomínio, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales que pueda producir en el entorno social.

### **1.5.1.- Administración del desempeño**

La administración del desempeño en una organización social representa una de las características más prácticas, porque es importante que el trabajador cuente con una amplia administración para desarrollar mejor la labor encomendada, obteniendo mejores resultados que aquellos que no poseen una administración de su tiempo en el trabajo.

Dessler. (2001) menciona, que la administración del desempeño, es claramente definida como un proceso a través del cual la empresa, compañía o asociación, fija al trabajador para el alcance de metas, así como también la orientación que esta ofrezca

para una mejor productividad en el trabajo asignado para al final distribuirle la recompensa merecida.

### **1.5.2.- Factores que intervienen en el desempeño laboral**

Los factores que influyen en el desempeño están relacionados con la personalidad como también con la inteligencia, por lo que se detalla los siguientes:

**Motivación.-** La que viene de la empresa, la que se nace del trabajador y el factor económico, este último es un aspecto importante ya que incide de forma directa en cuanto al trabajo realizado.

Robbins. (2004) indica, que la motivación es el resultado de aquella influencia reciproca del empleado hacia la actividad designada además es un proceso que da cuenta de la dirección, intensidad y persistencia en el esfuerzo para alcanzar las metas designadas por la asociación, empresa, organización social, institución educativa entre otros.

**Adecuación y ambiente de trabajo.-** Es de vital importancia que el lugar de trabajo sea cómodo porque abre una mayor posibilidad de hacer el trabajo correctamente, y la adecuación del trabajador o socio al lugar de trabajo radica en incorporarlo de acuerdo al perfil de conocimientos, experiencias o habilidades que este tenga para desempeñar sus funciones.

Según González. (2015), la adecuación y el ambiente de trabajo representan un principio importante para el trabajador ya que contribuyen a la satisfacción en la función desempeñada, y en caso de no existir los dos factores puede ocasionar un riesgo para las actividades laborales ya que no existen formas optimistas hacia el empleado.

**Fijación de objetivos.-** De esta manera se motivará a los trabajadores, deberán alcanzar en un tiempo determinado las metas planteadas, y esto le hará sentirse bien

luego de cumplir con lo establecido, cabe destacar que estos objetivos deben ser medibles en función de ofrecer un desafío al trabajador.

Para Navarro. (2010), la fijación de los objetivos debe reunir algunas características como: claridad y concreción, omitiendo imprecisiones de lenguaje; debe indicar la cantidad y calidad de resultados, tener mensurabilidad; es decir que estos se puedan medir, además tiene que ser realistas para que no tengan ningún conflicto al ejecutarse.

Reconocimiento del trabajo.- El hecho de ofrecer un reconocimiento a un trabajador por su esfuerzo y dedicación al trabajo lo llenan de satisfacción laboral, y es un hecho que motiva a seguir proponiéndose metas porque con el mismo se siente un ser útil y sobre todo valorado.

Wayne. (2011) manifiesta, que el reconocimiento juega un rol importante dentro del trabajo laboral, ya que así uno se siente importante, y llega a pensar que está siendo tomado en cuenta en cuanto a sus metas propuesta, cabe destacar que el reconocimiento no solo se da en las empresas públicas también en la vida personal.

La participación del empleado.- El trabajador al participar en el control y en la planificación de sus actividades se sentirá con muchas más confianza, sobre todo se siente parte de la institución al conseguir mejoras y proponiéndose nuevas modificaciones con eficiencia y optimismo.

Toala. (2017), la participación del empleado dentro de la organización de trabajo incluye propósitos entre ellos modificación de la cultura organizacional, el fomento al desarrollo individual a través de capacitaciones internas, instituir incentivos y premios, estimulación del trabajo en equipo.

La formación del desarrollo profesional.- Cuando se favorece la formación profesional los trabajadores se motivan por lo ofrecido en la institución, dando como resultado la prevención de riesgos de naturaleza psicosocial en la ejecución de labores encomendadas.

Pomares. (2015), la posibilidad en la formación y el desarrollo profesional viene a ser uno de los factores de motivación intrínseca más importante y determinantes al momento de seleccionar un proyecto profesional en bien de los empleados en la organización para tener orientaciones de las funciones en las funciones encomendadas.

### **1.5.3.- Características del desempeño laboral**

Se puede decir que las características de lo que es desempeño laboral pertenecen al conocimiento, la capacidad, la habilidad que se espera un individuo aplique y pueda demostrar en el trabajo realizado, de acuerdo a esto las características son las siguientes:

**Adaptabilidad.-** Se refiere a la forma de adaptación del trabajador en ambientes diferentes, así mismo; con diversas asignaciones, responsabilidades y sujetos comprendidos en la materia de trabajo.

**Comunicación.-** Permitirá el intercambio de ideas entre el trabajador y la asociación, generando como beneficio el bien común de la misma y la calidad de relaciones personales entre individuos que la conforman.

**Andrade. (2015),** la comunicación interna dentro de la organización es el conjunto de actividades ejecutadas por la organización para crear y mantener excelentes relaciones entre cada uno de los empleados de la asociación o empresa, mediante el uso de medios de comunicación en afán de mantenerlos informados, motivados, integrados y contribuir al logro de objetivos organizacionales.

**Iniciativa.-** Se refiere al propósito de influir activamente en aquellos acontecimientos para alcanzar objetivos, provocando entre los trabajadores situaciones activas encaminadas a alcanzar metas.

Conocimientos.- Esto se trata de aquellos niveles de conocimientos que se han podido alcanzar, en cuanto al área de trabajo, como también la disponibilidad que muestra por mantenerse innovado ante las situaciones adversas que se presentan en la asociación o empresa en la cual se encuentre.

Trabajo en equipo.- Trata en relación a la capacidad de liderar un grupo de individuos, de poseer la capacidad para organizarse alcanzando las metas propuestas, dentro de un ambiente con calidez para mejorar la organización social.

Gostick. (2005) El trabajar en equipo trae beneficios dobles, porque permite agilizar, optimizar los procesos de elaboración ya que la gestión del tiempo es mejor y los resultados son de mayor calidad, además mejora el clima laboral, porque cada obligación se convierte en un reto compartido que incita a trabajar en armonía, a la vez invita a compartir experiencias múltiples.

Con el trabajo en equipo se fortalecen las relaciones sociales, por lo tanto se vuelve importante para una asociación que logre poner en práctica esta estrategia.

Desarrollo de talentos.- Este aspecto se trata de la habilidad o capacidad de desarrollar destrezas, planificando de manera organizada las actividades en relación con el cargo que se posee.

#### **1.5.4.- La importancia de evaluar el desempeño laboral a los trabajadores**

La evaluación del desempeño o rendimiento laboral de los trabajadores es un sistema técnico mediante el cual, de forma integral, sistematizada y continua se la lleva a efecto por parte de los encargos o jefes que dirigen la institución o empresa, además en dicha evaluación se da un valor al conjunto de actitudes, comportamiento, rendimiento laboral del trabajador en el desempeño o cumplimiento de la función encomendada, el términos de calidad y cantidad en cuanto a los servicios producidos.

Fernández et al. (2009) manifiestan, que la evaluación en el trabajo se refiere a un sistema formal completamente estructurado para medir el desempeño laboral del empleado, y su importancia radica en documentar en qué área de desempeño podría mejorar, es por esto que los gerentes de las empresas o asociaciones deben siempre valorar el desempeño de sus empleados.

Así mismo esta evaluación de aquellos recursos humanos en una institución social, representa todo un proceso con destino de comunicar y determinar a los trabajadores, la manera en que se encuentran desempeñando su trabajo para establecer planes de mejoras continúa.

## ***1.6.- Asociación***

La asociación es un grupo de individuos los mismos que se constituyen para realizar diversos tipos de actividades a nivel colectivo de manera estable, esto quiere decir que estos se encuentran de forma permanente, constante y democrática.

Cárdenas. (2006) indica, que es aquel fenómeno por el que dos o más individuos se encuentran jurídicamente y entablan vínculos sujetando a una administración técnica, que tiene la finalidad mejorar el bien común con exclusión de toda forma de lucro, a través de aportaciones de los asociados, pudiendo originar bienestar para toda la asociación.

### **1.6.1.- Características de las asociaciones**

Las asociaciones para que puedan ser consideradas como tales, tienen que presentar características básicas como las que se detallan a continuación: cuenta con un buen grupo de individuos, mantiene un objetivo, una meta con actividades a cumplir, cumple diversas funciones democráticas, no tiene un fin de lucro, tiene algunos elementos que generan actividades para el cambio.

Pimentel. (2004) manifiesta, que una característica esencial de estas entidades, es la ausencia de lucro. Esto quiere decir, que no corresponden al interés capitalista de utilidad existente en las sociedades. Por lo tanto, no se realiza reparto de los excedentes o beneficios obtenidos por la entidad a favor de una persona natural capitalista o sociedad capitalista.

### **1.6.2.- Importancia de una asociación**

La importancia radica en que los trabajadores se sienten apoyados con diversas orientaciones que le harán aun sentirse con más capacidad para mejorar y conseguir fines planteados al momento de la conformación, resulta motivante también ya que el ritmo de trabajo cambia para bien de todos.

Pimentel. (2004) afirma que la importancia de la asociación es que el agricultor posee el apoyo, así mismo se siente protegido, haciéndolo capaz, fuerte para conseguir mejores objetivos. El papel o rol de la asociación es entonces crear el apoyo de nuevos emprendedores.

### **1.6.3.- Asociación de agricultores**

Aquella que tiene un grupo de agricultores con carácter social, con el objetivo de orientar a quienes la integran para que puedan tener un buen desarrollo en la economía de los productos, así mismo que sean partícipes en la transformación social agraria.

Según Penrose. (2007) manifiesta, que una asociación de agricultores es en donde los miembros participan par que reciban algunos beneficios, servicios que ayuden a la transformación de los pueblos.

#### **1.6.4.- Generalidades**

En la comuna Loma Alta de la parroquia Colonche provincia de Santa Elena, el 29 de Julio del 2009, previa auto convocatoria se reúnen un grupo de agricultores con la finalidad de formar una organización que fomente la agricultura y participación en diferentes actividades, así como ejercer y hacer cumplir sus derechos como ciudadanos ecuatorianos ya que de manera individual no se puede salir adelante, considerando las nuevas políticas de gobierno en donde se promueven los proyectos asociativos, la ayuda que brindan los entes gubernamentales, la importancia que se le está dando actualmente a la actividad agrícola y los recursos naturales con que cuenta la comunidad para ejercer la agricultura. Basándose en las referencias anteriormente expuestas y luego de intercambiar ideas y analizar diferentes criterios se constituye la ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA “LOMA ALTA”, con la participación de 43 socios fundadores.

El 7 de Octubre del 2010, el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE), otorga la vida jurídica de la Asociación mediante Acuerdo Ministerial # 2095, lo que es visto como un ejemplo a seguir por parte de otras organizaciones.

Con el nombramiento a su favor se empieza a trabajar en la elaboración de pequeños proyectos para los asociados en: semillas, insumos, fertilizantes y contar con la colaboración de los entes gubernamentales como el MAGAP, AGROCALIDAD y la JUNTA PARROQUIAL DE COLONCHE. Actualmente la Asociación cuenta con 70 socios y se están cultivando sandía y melón, así como también limón, café y maracuyá, además, la producción se las lleva a otros mercados tales como Quito, Portoviejo y Milagro, Manta y Santo Domingo ya que antes solo se trabajaba con el mercado de Guayaquil.

La directiva de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, está compuesta, por seis miembros: Presidente, Vicepresidente, Tesorero y Secretario y dos vocales, elegidos en asamblea de socios.

## ***1.7.- Planeación en las fincas agropecuarias***

Buñay. (2012) es necesario, pues, proponer alternativas de desarrollo más realistas, que sean eficaces y que a su vez, puedan ser llevadas a la práctica aun dentro de sus actuales restricciones. Para ello se debe tener un fortalecimiento de sector, a través de la educación continua a los productores las herramientas necesarias para una acción más protagonista y menos dependiente, que les permita empezar desde ya el proceso de desarrollo.

Según, Nieto. (2013), la administración de fincas agropecuarias es el proceso de planeación y organización que lleva consigo la responsabilidad de integrar, dirigir y controlar, en forma eficiente, las actividades de exportación de una finca con la finalidad específica de definir funciones y procedimientos para lograr la máxima eficiencia en el manejo de las empresas.

En la planificación intervienen las siguientes etapas: la misión de la empresa que define el entorno donde va dirigido el producto o servicio; la visión de la empresa que es esencial para conseguir lo que la organización se ha propuesto, las políticas que buscan el cumplimiento de procesos legales estableciendo normas a los colaboradores; los objetivos como razón de ser de la institución; el análisis de la situación que hace la revisión de los procesos ejecutados buscando alternativas necesarias de mejoramiento, las estrategias de la empresa que se realizan con el fin de alcanzar objetos y toma de decisiones.

Estas etapas son importantes en la empresa agropecuaria porque definen mercados en donde se van a posicionar los productos así también como los proveedores de insumos necesarios para el desarrollo del proceso productivo.

### **1.7.1.- Elementos que intervienen en la planeación de las fincas agrarias**

#### **a) Talento Humano**

Ordoñez. (2012), no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros.

#### **b) Técnicos**

Según Suayed. (2012) se refiere, a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas; incluye las técnicas, instalaciones y equipo (tecnología) usados para la transformación de insumos en productos, cambia de acuerdo con la especialización de conocimientos y habilidades requeridas.

#### **c) Materiales**

Nieto. (2013) menciona, que abarcan todas aquellas cantidades de suministros e insumos que se usan directamente en la producción de bienes y servicios, en este rubro se incluyen los recursos financieros que representan las cantidades de dinero que los administradores utilizan a fin de adquirir los insumos indispensables.

Los elementos que intervienen en la planeación son vitales para este proceso, el talento humano aplica todos los conocimientos en algunos casos empíricos y en otros técnicos, en este último incluyen equipos con tecnología que necesitan de preparación donde se generará habilidades para el correcto funcionamiento y materiales referentes a insumos indispensables para la producción.

El control es donde se hace seguimiento a los resultados en el transcurso del proceso, permite tomar medidas en busca de soluciones basadas en estrategias que logren el cumplimiento de los objetivos.

### **1.7.2.- Control interno en las fincas agropecuarias**

Aguirre et al. (2012) exponen, que es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

La mayoría de las PYMES no cuenta con el control interno adecuado, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos y políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa.

El control en fincas agropecuarias supervisa las actividades que se realizan en la organización, si se cumplen tal como fueron planteadas con anterioridad, en el caso de las empresas agropecuarias trata de que si un insumo está actuando de acuerdo a lo esperado se puede utilizar en futuras producciones debido a su efectividad.

Según Nieto. (2013), controlar es supervisar y evaluar el funcionamiento de la empresa (finca) y dirigirlo hacia metas predeterminadas. Mediante el control se comprueba si los trabajos se realizaron de acuerdo con los planes, es decir, si se cumplió lo que se determinó durante la planeación.

### **1.7.3.- Sector Agropecuario**

Medeiros. (2009) señala, que el sector agrario se caracteriza por su heterogeneidad en el uso de sistemas de producción, ya sea una sociedad campesina tradicional orientada a la subsistencia cuya producción se realiza con insumos locales, practicas conservacionistas y mano de obra familiar; sociedades campesinas en transición con una agricultura mixta parcialmente orientada al mercado basada en una mezcla de tecnología tradicional y moderna.

Nieto. (2013) indica, que la fincas agropecuarias y ganaderas son un sistema complejo donde interactúan muchos factores para lograr lo planteado. Debido a esto es necesario que el productor tenga conocimientos para interpretar este complejo sistema, se capacite permanentemente y disponga del tiempo necesario para juntar información, ordenada y analizada.

Según Sepsa. (2015), el principal reto que tiene la agricultura nacional, entendida en su concepto ampliado, es lograr aumentos significativos en la productividad, la generación de valor agregado y los márgenes de comercialización, en la mayoría de las cadenas agroalimenticias, utilizando la misma cantidad de tierras, haciendo uso más eficiente del agua, reduciendo la energía utilizada e incorporando el uso de energías limpias. Además, los procesos productivos deben ejecutarse con responsabilidad social y ambiental en los territorios rurales

El sector agropecuario está orientado al cultivo de campo agrícola y crianza de animales. Cada uno de los bienes que se extraen son utilizados como materia prima en el sector industrial para crear un producto final, esto necesita de capacitación, dedicación y tiempo de los productores quienes buscan mejorar sus ingresos económicos aumentando la productividad.

#### **1.7.4.- Administración de finca**

Marques. (2002) citado por Quizhpi. (2012) la administración de finca persigue los siguientes objetivos:

- Guiar a los productores individuales para que realicen el mejor uso de los recursos que posee la unidad de producción como son la tierra y el trabajo.
- Guiar a los productores individuales para que realicen el mejor uso de los recursos que posee la unidad de producción como son la tierra y el trabajo.
- Dotar a los productores y administradores de las herramientas de administración, para que realicen una mejor toma de decisiones antes los múltiples problemas que se presentan.

- Guiar a los productores al cumplimiento de las funciones que conllevan el proceso administrativo, de manera que se utilice en forma óptima sus recursos y realizar inversiones justificadas.

Según Quizhpi. (2012), la administración de fincas constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (financieros, informáticos y tecnológicos) para potencializar el cumplimiento de su objetivo y misión; y lograr excelente producción de la finca. Entonces se puede deducir que la administración de fincas establece un sobresaliente uso de las unidades de producción con los debidos recursos, así como herramientas necesarias para lograrlo y la inversión realizada sea la meta que se ha establecido.

#### **1.7.5.- Diagnóstico de finca**

Según Encalada. (2006) citado por Quizhpi. (2012), es una actividad diseñada para adquirir rápidamente información del predio y construir nuevas propuestas que permitan la identificación de problemas y de alternativas de solución, priorizar actividades y adoptar un plan de manejo adecuado de los recursos productivos.

Para Buñay. (2012), es un proceso interactivo de intercambio de información entre los agricultores, ganaderos y el grupo de técnicos, para identificar el potencial y las limitaciones de los diferentes lotes o áreas de la finca y de los recursos que tiene, así como las condiciones sociales, económicas y ambientales del entorno y del grupo familiar, también sirve para definir las metas alcanzables mediante un plan de trabajo que debe ser puesto en marcha y monitoreado para incrementar la productividad en la finca.

El diagnóstico de finca es una acción que permite a los productores identificar problemas en los predios a trabajar, refiriéndose esto a límites y potencial de todos los recursos que posee para realizar una inversión. Al realizar esta actividad se optimiza los recursos e incrementa la actividad productiva, que es una de las principales metas a alcanzar.

## ***1.8.- Agricultura***

Acción por el cual un conjunto de estrategias, procesos agrícolas, están asociadas a conseguir el bien común bajo la tutela del hombre quien junto a la experiencia con la administración de los suelos obtiene la producción de vegetales, hortalizas, frutas, junto a otros que son indispensable para la vida humana.

Guzmán et al. (2013) indican, que la desaceleración del crecimiento mundial y la alta variabilidad climática conforman los principales retos para la agricultura regional en el corto plazo Sin dejar de lado la producción de los alimentos básicos, en los últimos 20 años los países se han especializado en la producción de los bienes agrícolas para los que tienen mejores condiciones productivas y comerciales. Más recientemente, el desempeño de la agricultura ha estado limitado principalmente por las brechas en productividad, la desaceleración del crecimiento de los principales mercados de exportación y el impacto de fenómenos climáticos.

Méndez. (2008) manifiesta, que la agricultura es el conjunto de conocimientos, técnicas para que de una u otra forma se cultive la tierra, en esta se engloban diversos trabajos en el trato del suelo, cultivo de vegetales comprendiendo todo un conjunto de actividades humanas que en unión, trasforman el entorno o ambiente natural, explotando los recursos que el suelo origina.

### **1.8.1.- El aporte económico de la agricultura**

Salcedo et al (2014) refieren, que la agricultura en la actualidad está contribuyendo muy significativamente en la obtención, producción de alimentos básicos mediante una estructura organizada, el cual ayuda al agricultor a obtener la venta del cultivo que ha manejado a lo largo del trayecto, ayudándole a enfrentar crisis económicas que le permitan vivir de otra forma.

## **CAPÍTULO 2. MATERIALES Y MÉTODOS**

### ***2.1.- Localización y descripción del lugar de estudio***

El trabajo investigativo se ejecutará en la Asociación de Agricultores Progresista de la comuna Loma Alta, Cantón Santa Elena. Las alternativas de solución se plantearán con base al estudio de las funciones o actividades productivas observables durante las visitas. Estos procesos investigativos permitirán crear las mejores estrategias administrativas en beneficio al desarrollo productivo y financiero de los integrantes de esta organización.

La Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta” tiene la sede en la localidad de Loma Alta y está ubicado al norte de la comuna a 64.5 kilómetros de la cabecera cantonal a una hora, cuarenta y cinco minutos de camino, se caracteriza por presentar un clima caluroso y semiárido.

### ***2.2.- Materiales***

Entre los materiales utilizados para la presente investigación se detallan:

#### **2.2.1.- Equipos de computación**

- Celular
- Laptop
- Cámara fotográfica
- Pendrive
- Impresora
- CD

### 2.2.2.- Suministros de oficina

- Carpetas
- Agenda
- Resma de papel
- Formatos de encuestas
- Lápiz
- Esferográficos
- Borrador
- Marcadores

### 2.2.3.- Tipos de investigación

- a) Investigación básica.-** Tiene como propósito extender los conocimientos sobre el tema de estudio basándose en las variables que permiten describir las características principales sobre los procesos administrativos con los que cuenta la asociación e incrementar los saberes dentro del proceso laboral con el fin de mejorar el rendimiento y la competitividad en el desarrollo de sus trabajos.
- b) Investigación descriptiva.-** Este tipo de investigación permite identificar los elementos y factores que componen el problema en cada una de sus fases, para así describir claramente las causas que provocaron el inconveniente en la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”. Además de precisar las estrategias que deben emplear los integrantes de la asociación agropecuaria en el proceso de control para alcanzar la competitividad y la sostenibilidad de la misma.
- c) Investigación bibliográfica.-** Permite fundamentar científica y teóricamente temas sobre el desarrollo productivo de las pequeñas unidades agrícolas, comúnmente se basa en fuentes primarias y secundarias para la obtención de criterios expuestos por autores, comentarios que se encuentran plasmados en libros o publicaciones, estas investigaciones permiten profundizar y certificar el tema de indagación.

Méndez. (2008) manifiesta, que la investigación bibliográfica cuenta con técnicas para la recopilación y procesamiento de información, emerge como la base de los trabajos cuantitativos y cualitativos, ya que estos requieren la exploración conveniente del tema elegido; puede afirmarse que la tarea se realiza tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo.

El autor manifiesta que el uso de la investigación permitirá plasmar información de apoyo a la variedad de actividades dentro del perímetro de la administración de la asociación de agricultores en Loma Alta por tal motivo se emplea como herramienta para conseguir la información a través de encuestas y entrevistas dirigidas hacia la población.

**d) Investigación de campo.-** A través de esta investigación se obtendrá información real sobre el tema en estudio ya que se la realizará directamente en la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, durante la indagación intervendrán los socios y directivos, con la aplicación de técnicas como la encuesta y entrevista.

Merino et al. (2015) indican, que la recaudación de antecedentes directamente de los individuos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos sin manejar o reconocer variable alguna, son los datos principales obtenidos mediante el diseño de campo, los esenciales para el beneficio de los objetivos y la solución del problema planeado.

Basado en lo anterior, se delimitarán los hechos que conforman el problema, para diseñar el Manual de procesos administrativos con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, Provincia Santa Elena, además se enfoca corregir los procesos en la asociación de agricultores de manera que logren una administración eficaz para el desarrollo de la asociación, se empleó este tipo de investigación; en vista de que se seleccionó directamente la información detallada y exacta sobre el Manual de procesos administrativos.

## **2.2.4.- Métodos de Investigación**

### **a) Método Inductivo**

Según Paredes citado por Tomalá. (2012) expresa, con este método se analizan casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general. El objetivo es el descubrimiento de generalizaciones y teorías a partir de observaciones sistemáticas de la realidad.

Este método permite deducir las necesidades que actualmente existen sobre procesos administrativos en los integrantes de la asociación agrícola; además de proporcionar conclusiones válidas para los diferentes análisis e interpretaciones. El propósito de su aplicación es el hallar hechos particulares que impiden el desarrollo competitivo y sostenible dentro de la asociación como planificación, organización y control.

### **b) Método Analítico**

Vargas. (2015), considera lo siguiente: “Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”.

Mediante este método se estudiará cada una de las partes que conforman la organización, y con base en aquello, establecer las causas y efectos existentes entre los factores que conforman este proceso investigativo. Los resultados exhibidos permitirán determinar las conclusiones necesarias para luego presentar alternativas de solución, de tal manera que se fortalecerán las actividades productivas de los socios y trabajadores de la asociación agrícola.

## **2.2.5.- Técnicas e instrumentos de investigación**

Para cumplir con los objetivos proyectados se utilizaron herramientas que facilitaron la recolección e interpretación de la información durante el proceso de investigación.

### **a) La Entrevista**

La entrevista es un sistema a través del cual se establece un dialogo entre 2 o más personas vinculadas en el proceso investigativo, se estructura previamente para obtener resultados que facilitan la comprensión del fenómeno. Este tipo de técnica se lo aplicará directamente al presidente y vicepresidente de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta” con el fin de obtener información específica sobre las necesidades existentes en el desarrollo de las actividades administrativas y productivas de la organización.

### **b) La Encuesta**

Este método permite conocer la realidad del objeto en estudio mediante la aplicación de cuestionarios, los mismos que son elaborados con prudencia para la recopilación de la información y en base a esto dar la solución.

La encuesta se aplicará a los integrantes de la asociación agropecuaria con el propósito de determinar las limitaciones que presentan y obtener resultados precisos para la viabilidad de la propuesta.

## **2.2.6.- Población y muestra**

### **a) Población**

Borda et al. (2015) manifiestan, que la población se encuentra formada por el conjunto de individuos que forman parte de la investigación, proyectada en la obtención de resultados concretos, preciso, reales para contribuir con soluciones al conflicto objeto de estudio, mejorando los procesos administrativos de los agricultores.

**Tabla 1. Población**

<b>POBLACIÓN</b>		
<b>No</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
01	Presidente	1
02	Vicepresidente	1
03	Socios	68
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>

**Fuente:** Asociación de agricultores

### **b) Muestra**

La población que origina el estudio de la investigación corresponde a todos los integrantes de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”. Pero como el tamaño de la muestra es pequeña se procede a trabajar con el 100% de la población, sin proceder a la selección de la muestra.

## **CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### ***3.1.- Análisis y resultados de la entrevista aplicada.***

La aplicación de la encuesta dió como resultado el análisis de la situación actual administrativa de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, esto permitió demostrar y determinar la necesidad que los cultivadores de la zona además de proyectar, fundamentar y ejecutar acciones inclinadas al impulso activo del gremio con el mejoramiento del desempeño laboral.

Para el desarrollo de la presente investigación se analiza y ordena la información de acuerdo al esquema previsto para la elaboración del manual sobre procesos administrativos, visualizando cada uno de los apartados o archivos generales así como los de las áreas específicas que posee la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”.

Basados en la información se puede terminar que no existen manuales sobre procesos administrativos que detallen las funciones y procesos que se debe aplicar en las áreas de trabajo, por tal razón se procederá al desarrollo de un manual que tiene como fin organizar las actividades dentro de las asociación y de manera especial en cada una de las fincas que poseen los socios.

### 3.1.1.- Encuesta aplicada a la asociación de agricultores

**Pregunta 1.- ¿Cuenta usted con un manual de procesos administrativos para mejorar la asociación de agricultores?**

**Tabla 2. Manual de proceso administrativo**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>No</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Mediante la encuesta realizada a la asociación de agricultores respecto a si cuentan con un manual de procesos administrativos para mejorar el desempeño laboral, el 100% respondió que no, por lo tanto es necesario que la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta” cuente con un instrumento como el manual de procesos administrativo y con esto pueda mejorar el desempeño laboral de los agricultores.

**Pregunta 2.- ¿Considera necesario, un instrumento que pueda facilitar la ejecución en las funciones administrativas de una forma clara y concisa?**

**Tabla 3. Necesidad de instrumento en las funciones administrativas**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	<b>54</b>	<b>77%</b>
<b>No</b>	<b>16</b>	<b>23%</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Como muestra la tabla 3, el 77% si considera necesario un instrumento que facilite la ejecución en las funciones administrativas de una forma clara y concisa, y el 23% no. Conforme a esto es necesario que se facilite los instrumentos efectivos para ejercer correctamente las funciones administrativas y alcanzar los objetivos en beneficio de los agricultores.

**Pregunta 3.- ¿Cree que su desempeño laboral aporta al desarrollo de la asociación de agricultores?**

**Tabla 4. El desempeño laboral**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	<b>61</b>	<b>87%</b>
<b>No</b>	<b>9</b>	<b>13%</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

En la encuesta realizada a los asociados con respecto a que si creen que su desempeño laboral aporta al desarrollo de la asociación de agricultores, el 87% respondió que sí, mientras que el 13% respondió que no. Es importante que los agricultores consideren que el desempeño laboral que ejerce aporta al desarrollo y que gracias a este la asociación cada año puede ir alcanzado metas y objetivos propuestos.

**Pregunta 4.- ¿Usted se siente comprometido con la función que desempeña actualmente?**

**Tabla 5. El compromiso con la función que desempeña**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	<b>30</b>	<b>43%</b>
<b>No</b>	<b>40</b>	<b>57%</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a la tabla 5, se puede observar que el 57% no se siente comprometido con la función que desempeña actualmente mientras que el 43% dijo que si se siente comprometido. El compromiso laboral es uno de los factores esenciales para el desarrollo de toda organización, mediante este mecanismo se podrá ver que las funciones administrativas estarán encaminadas hacia un sola meta, el contribuir para quienes conforman la asociación de agricultores.

**Pregunta 5.- ¿Considera que el trabajo del departamento administrativo es ideal para lograr una mayor productividad?**

**Tabla 6. El trabajo del departamento administrativo**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	<b>27</b>	<b>39%</b>
<b>No</b>	<b>43</b>	<b>61%</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

El 61% de los encuestados respondió que si considera que el trabajo del departamento administrativo es ideal para lograr una mayor productividad mientras que el 39% respondió que no. Por tal motivo es importante que el personal administrativo reciba capacitaciones para el mejoramiento de la asociación de agricultores y con esto alcanzar una mejor productividad, para quienes la conforman.

**Pregunta 6.- ¿La aplicación mediante un manual permitirá desempeñar mejor su trabajo en la asociación?**

**Tabla 7. La aplicación de un manual**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	<b>60</b>	<b>86%</b>
<b>No</b>	<b>10</b>	<b>14%</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

A través de la encuesta realizada a la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, con respecto a la aplicación de un manual para desempeñar mejor su trabajo en la asociación, el 86% contestó que sí, mientras el 14% dijo que no. Resulta muy crucial el ideal que tengan cada uno de los agricultores por este motivo se debe concientizar mediante charlas para que consideren que la aplicación de un manual en la institución permite un mejor desempeño y consigue mejores para la misma.

**Pregunta 7.- ¿Ha recibido orientaciones para mejorar el desempeño laboral como agricultor de la asociación?**

**Tabla 8. La orientación para mejorar el desempeño laboral**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	<b>20</b>	<b>29%</b>
<b>No</b>	<b>50</b>	<b>71%</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Como se muestra en la tabla 8, el 71% contestó que no ha recibido capacitaciones para mejorar el desempeño laboral y el 29% contestó que sí. Esto resulta conmovedor ya que si bien es cierto las capacitaciones u orientaciones que un individuo recibe es para mejorar su desempeño en cualquier institución, los agricultores al momento no cuentan con ninguna, por tal motivo es importante que se oriente sobre el manual de procesos administrativos para mejorar el desempeño laboral de los agricultores.

**Pregunta 8.- ¿Mejorando el desempeño laboral ayudaría a cumplir las metas planteadas en la asociación?**

**Tabla 9. El desempeño laboral para cumplir metas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	<b>52</b>	<b>74%</b>
<b>No</b>	<b>18</b>	<b>26%</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Como muestra la tabla 9, el 74% cree que mejorando el desempeño laboral si ayudaría a cumplir metas planteadas en la asociación de agricultores, mientras que el 26% dice que no. Si bien es cierto el desempeño laboral es la forma de rendir en la labor indicada o función específica es una determinada actividad designada, lo que permite demostrar el cargo que tiene, es por esta razón que debe incentivar a que los agricultores mejoren el desempeño laboral y consigan un rendimiento óptimo y mejor.

**Pregunta 9.- ¿Considera que cuenta con la capacitación necesaria para realizar el trabajo apropiado?**

**Tabla 10. Capacitación necesaria para el trabajo**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	<b>14</b>	<b>20%</b>
<b>No</b>	<b>56</b>	<b>80%</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Del total de los encuestados el 80% considera que no cuenta con la capacitación necesaria para realizar el trabajo apropiado mientras que el 20% respondió que si. Es por esta razón que vale indicar que el contar con el conocimiento idóneo para el desempeño de las funciones administrativas es importante, ya que así podría demostrar cambios y tener un mejor desempeño laboral dentro de la asociación de agricultores lo que generaría un mejor rendimiento en el trabajo cotidiano.

**Pregunta 10.- ¿Estaría dispuesto a participar en una capacitación sobre un manual de procesos administrativos para el desempeño laboral en la asociación?**

**Tabla 11. Capacitación para mejorar los procesos administrativos**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	<b>66</b>	<b>94%</b>
<b>No</b>	<b>4</b>	<b>6%</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

En la encuesta realizada se obtiene que el 94% dice si estar dispuesto a participar en capacitaciones sobre un manual de procesos administrativos para mejorar el desempeño laboral en la asociación mientras que el 6% dijo que no. Cabe destacar que es necesario e importante que se dé a conocer el manual de procesos administrativos para mejorar el desempeño laboral de la asociación de agricultores.

## ***3.2.- Manual de procesos administrativos para la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”.***

### **I. Introducción**

El manual de procesos administrativos representa una herramienta importante para la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, porque contribuye al desempeño laboral mejorando así las actividades designadas por cada miembro de la asociación.

En este manual se encuentran detalles, información específica, normas y sobre todo procedimientos a aplicar en el desenvolvimiento de las funciones administrativas en la asociación, importante para el progreso de la institución.

Cabe destacar también que este manual ha sido elaborado con la finalidad de mantener procesos administrativos innovadores que puedan ejecutar con mucha confianza los integrantes de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, permitiendo el alcance de los objetivos y contribuyendo a orientar al personal para la ejecución de las actividades en la organización social.

Además este manual debe ser revisado cada año con respecto a la fecha de autorización o mejor aún, cada vez que puedan existir modificaciones de acuerdo a la estructura organizacional que mantenga la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”.

### **II. Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General**

- Aplicar el manual de procesos administrativos mediante la participación activa en talleres de capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral de los socios de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”.

## **Objetivos Específicos**

- Ofrecer un instrumento para la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta” que permitan la optimización de resultados concretos.
- Diseñar un plan de capacitación para los Agricultores Progresista “Loma Alta” para el mejoramiento de funciones específicas dentro de la asociación.
- Participar activamente en los procesos administrativos para la eficacia en el desempeño laboral de los Agricultores Progresista “Loma Alta”.

## **III. Importancia del manual**

Se establecieron procesos administrativos que ayuden a la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, a mejorar el desempeño laboral de una forma planificada, organizada, direccionada y controlada.

Esta propuesta es factible porque cuenta con los recursos económicos y humanos indispensables para llevar a cabo las funciones eficaces dentro del proceso administrativo y al mismo tiempo que cuenta con el apoyo de los que conforman la asociación y orientación primordial para el desarrollo del desempeño laboral.

### **a) Alcance del manual**

El presente manual servirá para dar cumplimiento al personal administrativo de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta” para el desarrollo de las funciones específicas de acuerdo a las actividades descritas inmersas en los procedimientos descritos en este manual.

## **b) Diseño del manual**

En este capítulo se enfoca la propuesta del manual diseñado y dirigido con temas administrativos para el mejoramiento de las actividades agrícolas de los socios de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”.

La organización adecuada del manual de procesos administrativos y los medios a aplicar durante la jornada de trabajo, facilitará la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño de la asociación, además de otorgar un orden metódico para la actualización y mejora de las actividades desarrolladas.

## **c) Finalidad del manual**

Este manual de procedimientos administrativos para la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, representa una guía para mejorar el área de la administración, del comercio y de la producción ya que al disponer de esta valiosa herramienta organizativa, mejorará el control interno, brindando un conjunto de procesos concretos y claros sobre las actividades que realizan los dirigentes de la asociación alcanzando de manera efectiva lo propuesto.

## **IV. Estructura organizativa y funciones de la asociación de agricultores**

Según Guzmán. (2016) manifiesta, la estructura organizacional es un elemento esencial que direcciona la gestión empresarial, constituyéndose en un elemento clave en las pequeñas y medianas empresas para realizar las actividades de control interno, la ausencia de este ocasiona desventajas en la organización. Los componentes del control interno se encuentran interrelacionados entre sí y son de vital importancia para el desarrollo operacional de la organización.

De acuerdo a lo que manifiesta Marin. (2012) citado por Burgos. (2016), la estructura organizacional tiene mucha importancia ya que para diseñar e implementar un sistema de control interno se deberá partir desde la estructura organizacional

como base fundamental de los conocimientos previos, de igual manera es la segmentación de las actividades de la empresa que se reúnen para conformar áreas estableciendo las responsabilidades para conseguir sus metas propuestas.

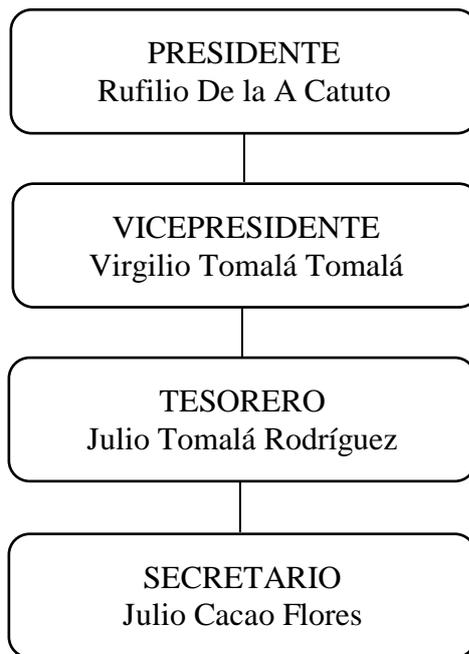
Daft. (2001) citado por Guzmán (2016), además la estructura organizacional influye en el alcance de los objetivos propuestos por la entidad, en base a la comunicación e información existente, y es esencial para tratar de reducir en gran nivel la influencia de los factores relacionados al comportamiento de los individuos en la empresa para garantizar la integración efectiva y con esto poder acoplar las necesidades y requerimientos de la organización con las habilidades y características de cada uno de los miembros que conforman la organización.

Según lo manifestado la estructura organizacional es un sistema que se utiliza para definir jerarquía dentro de una organización, se desarrolla para establecer las funciones y ayuda a lograr las metas que permiten un crecimiento futuro en la institución

### **a) Organigrama**

Organigrama de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”.

La directiva de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, está compuesta, por cuatro miembros: Presidente, Vicepresidente, Tesorero y Secretario.



**Figura 2. Organigrama de la asociación**  
**Fuente:** Asociación de agricultores

## **b) Manual de Funciones**

La Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta” no cuenta con un manual de funciones establecido, por lo cual se propone implementar el siguiente para que los socios tengan un mejor desempeño laboral que cumpla con los objetivos planteados en busca del desarrollo de la institución.

**Tabla 12. Políticas de la asociación**

<p>Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta</p>	<p>Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta Fundada el 29 de Julio del 2009 Loma Alta-Colonche-Santa Elena</p>
<p><b>MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b></p>	
<p><b>Políticas para los ingresos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todos los ingresos tendrán sustento en las papeletas de depósitos, formularios comprobantes de ingreso a caja.</li> <li>2. Los valores recaudados de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta, se los depositará inmediatamente intactos e inmediatos, en un lapso de 24 horas después de la recepción del mismo.</li> <li>3. Los fondos en efectivo serán los fondos entregados para la caja chica fijados por quienes conforman la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta.</li> <li>4. El ingreso que no cumple con los requisitos legales dará origen a una sanción fijada por los Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta.</li> <li>5. Todo ingreso será registrado por el contador verificando que cumpla con la documentación para el respaldo eficiente.</li> </ol>	
<p><b>Políticas para los egresos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo egreso de fondos que haya sido por adquisición de un bien o servicio se lo hará con la autorización del presidente de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta, así mismo para tener referencia del pago tendrá el comprobante de pago como soporte y: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura autorizada por el S.R.I</li> <li>• Autorización del presidente y tesorero</li> </ul> </li> <li>2. Todo egreso será registrado por el contador verificando que cumpla con la documentación para el respaldo eficiente.</li> </ol>	
<p><b>Políticas para el presupuesto</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El presupuesto responderá al plan operativo de cada año relacionado con el plan estratégico de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta.</li> <li>2. La inversión responderá al plan operativo de cada año relacionado con el plan de estrategia de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta.</li> <li>3. La aprobación del presupuesto corresponde a la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta.</li> <li>4. El presupuesto será considerado como herramienta de gestión financiera.</li> </ol>	

**Tabla 13. Procedimiento de adquisiciones de bienes o servicios**

<p>Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta</p>	<p>Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta Fundada el 29 de Julio del 2009 Loma Alta-Colonche-Santa Elena</p>
<p><b>MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b></p>	
<p><b>Control interno administrativo</b></p> <p>Procedimientos que se han implementado en la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta con la finalidad de asegurar la eficacia en las operaciones y el logro de los objetivos fijos por la administración, ya que responde a otros aspectos de la actividades agrícolas como: planificación, relaciones entre el personal, designación correcta de las funciones.</p> <p>Este ejercicio de control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control previo.- Los integrantes de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta, analizarán las actividades planteadas, antes de su legalización o ejecución, respecto a su moralidad, autenticidad, comodidad, oportunidad, aptitud y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.</li> <li>• Control continuo.- Los integrantes de la asociación, en forma continua podrán inspeccionar y constatar la oportunidad, calidad de servicio que se recibiesen o prestasen.</li> <li>• Control posterior.- La administración podrá ser responsable del control posterior interno de acuerdo a las pertinentes autoridades y se empleará a las actividades de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta, con posterioridad a su ejecución.</li> </ul>	

De acuerdo a todo esto se podrá ejecutar el control interno como una gran herramienta útil para las funciones administrativas de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta, porque permitirá tomar las medidas correctivas en algún caso que puedan existir conflictos entre las expectativas y los resultados.

**Tabla 14. Descripción del procedimiento de adquisiciones de bienes o servicios**

<b>Objetivo.-</b> Documentar el seguimiento de las funciones de acuerdo a cada adquisición de bienes o servicios, delimitando las actividades y responsabilidades.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TAREAS</b>
<b>1.- Presidencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición del bien o del servicio.</li> </ul>	Solicitud de compra
<b>2.- Contabilidad o contador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de la proforma de cotizaciones pasadas.</li> <li>• Montos de cotizaciones que superan a las de otros proveedores.</li> <li>• Entrega a Presidencia para tomar la mejor decisión.</li> </ul>	Cotización
<b>3.- Presidencia o presidente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la mejor proforma. Se firma el convenio o contrato con el proveedor.</li> </ul>	Proforma
<b>4.- Proveedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se emite la factura y entrega del bien o servicio presupuestado.</li> </ul>	Factura
<b>5.- Contabilidad o contador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe factura para registrarla en las compras de bienes o servicios.</li> </ul>	Factura
<b>6.- Gerencia administrativa (Presidente)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constata de acuerdo a la factura del bien o servicio adquirido.</li> </ul>	
	Fin del procedimiento	

**Tabla 15. FODA de la asociación de agricultores**

<p>Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta</p>	<p>Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta Fundada el 29 de Julio del 2009 Loma Alta-Colonche-Santa Elena</p>
<p><b>MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b></p>	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Asociación de Agricultores oferta diversidad de productos.</li> <li>• Ubicación privilegiada por estar en la provincia Santa Elena.</li> <li>• Los productos agrícolas se comercializan en conjunto.</li> <li>• Conocimientos en producción agrícola a través de la experiencia.</li> <li>• Entre los miembros de la asociación de agricultores existen vínculos familiares lo que hace posible una buena comunicación.</li> <li>• Existe el compromiso firme de los participantes en relación con los objetivos planteados por sí mismos.</li> <li>• Involucrados comprometidos con el desarrollo institucional</li> <li>• Deseos por mejorar su calidad de vida</li> </ul>	
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siembra intensiva de productos frutales y vegetales en toda la época del año, definiendo los productos por etapas de producción.</li> <li>• Venta directa de los productores a mayoristas y minoristas</li> <li>• Demanda de productos agrícolas desde los mercados locales y regionales.</li> <li>• La posesión de la tierra es heredada de padres a hijos o a su vez cedida como herencia comunal.</li> <li>• Facilidades de cooperación y ayuda por parte de organismos gubernamentales y no gubernamentales que apoyan procesos asociativos.</li> <li>• Ampliación de mercados</li> </ul>	
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil nivel socioorganizativo y liderazgo.</li> <li>• La falta de capacitación técnica en la producción.</li> <li>• Ausencia de accesos de nuevas tecnologías.</li> <li>• Ausencia de un mercado seguro e ineficiente sistema de comercialización.</li> <li>• Insuficiente capacitación y asistencia técnica.</li> <li>• Limitado financiamiento de las necesidades del sector.</li> </ul>	
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva presencia de intermediarios en la comercialización.</li> <li>• Ausencia de leyes a nivel nacional que incentiven la producción de pequeños y medianos productores.</li> <li>• Inestabilidad de los precios en el mercado que hace que los ingresos económicos sean insuficientes</li> </ul>	

**Tabla 16. Funciones del presidente de la asociación**

Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta		Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta Fundada el 29 de Julio del 2009 Loma Alta-Colonche-Santa Elena
<b>MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>		
<b>Área:</b> Administrativa	<b>Sigla:</b> G	<b>Código:</b> 00.1
<p><b>Cargo:</b> Presidente</p> <p><b>Descripción del cargo:</b> Planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones de los miembros de la Asociación de Agricultores, toma de decisiones que rigen las actividades de los socios, de orden legal, contable, financiera, operativa, mediante la adecuada utilización de los recursos humanos, económicos y financieros.</p> <p><b>Reporta a:</b> No aplica</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Ofrecer estabilidad en producción agrícola. Crear un ambiente de trabajo armonico. Facultad de representante legal para efectuar y ejecutar todos los actos y contratos comprendidos con el funcionamiento de la Asociación.</p> <p><b>Supervisa a:</b> Todas las actividades de la asociación de agricultores.</p>		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar y aplicar políticas y objetivos de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta.</li> <li>• Realizar las adquisiciones para la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta.</li> <li>• Supervisar y promover el progreso normal de las actividades.</li> <li>• Resolver conflictos internos y externos.</li> <li>• Asignar funciones, tareas al personal administrativo y a los agricultores.</li> <li>• Mantiene una excelente comunicación con el personal de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta.</li> <li>• Analizar los informes financieros para tomar decisiones concretas.</li> </ul>		
<b>Perfil</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario en Administración de Empresas Agropecuarias.</li> <li>• Experiencia mínima: 1 año.</li> <li>• Conocimientos en economía de asociaciones y cursos relacionados con el cargo.</li> </ul>		
<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar sistemas de computación.</li> <li>• Analista en indicadores financieros.</li> <li>• Tener capacidad de liderazgo.</li> </ul>		

**Tabla 17. Funciones del vicepresidente de la asociación**

Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta		Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta Fundada el 29 de Julio del 2009 Loma Alta-Colonche-Santa Elena
<b>MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>		
<b>Área:</b> Administrativa	<b>Sigla:</b> G	<b>Código:</b> 00.2
<p><b>Cargo:</b> Vicepresidente</p> <p><b>Descripción del cargo:</b> Coordinar con el presidente cada una de las actividades de la asociación Asi como ejecutar las demás funciones que le asignen los presentes estatutos, reglamentos, de la asociación. Asume las responsabilidades del presidente cuando se encuentre ausente.</p> <p><b>Reporta a:</b> Presidente</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Velar por el funcionamiento correcto en la Asociación de Agricultores Progresistas Loma Alta.</p> <p><b>Supervisa a:</b> Todas las actividades de la asociación de agricultores.</p>		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reemplazar al presidente en sus ausencias temporales o absolutas.</li> <li>• Hacer un seguimiento de acuerdo al plan estratégico que tiene la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta.</li> <li>• Colaborar con el presidente y bajo la dirección de él, para el buen desempeño de aquellas funciones que este le corresponden.</li> <li>• Ejercer funciones que le asignen los presentes estatutos, los reglamentos, la Asamblea general, la Junta directiva o el mismo presidente.</li> <li>• Asumir la presidencia de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta por el resto del periodo, cuando se produzca la ausencia definitiva del presidente de la asociación.</li> </ul>		
<b>Perfil</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario en Administración de Empresas.</li> <li>• Experiencia mínima de un año.</li> <li>• Conocimientos de asociaciones y cursos relacionados con el cargo.</li> </ul>		
<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar de sistema de computación.</li> <li>• Asumir con responsabilidad el cargo de su superior.</li> </ul>		

**Tabla 18. Funciones del secretario de la asociación**

Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta		Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta Fundada el 29 de Julio del 2009 Loma Alta-Colonche-Santa Elena
<b>MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>		
<b>Área:</b> Administrativa	<b>Sigla:</b> G	<b>Código:</b> 00.3
<p><b>Cargo: Secretario</b>  <b>Descripción del cargo:</b> Es el encargado de toda la documentación legal de la asociación. Lidera, comunica, toma de decisiones, orienta actividades de la asociación. Además es responsable de la agenda de eventos o reuniones.</p> <p><b>Reporta a:</b> Presidencia  <b>Responsabilidad:</b>  Facultad de representante legal para efectuar y ejecutar todos los actos y contratos comprendidos con el funcionamiento de la asociación.  <b>Supervisa a:</b> Todas las actividades de la asociación de agricultores.</p>		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar la convocatoria a las reuniones de la Asamblea General y cuando sean para los miembros de la directiva también.</li> <li>• Certificar mediante constancia en el acta de las asambleas respectivas, para cada reunión que se lleva a cabo.</li> <li>• Asistir puntualmente y regularmente a todas las reuniones y extraordinarias.</li> <li>• Llevar un registro de los miembros fundadores, afiliados a la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta.</li> <li>• Llevar y redactar las actas y aquellas resoluciones que se dan en asambleas generales y también cuando se trata de reuniones con la directiva, manteniendo el orden consecutivo.</li> <li>• Realizar los trámites de acuerdo a la correspondencia de aquellos archivos de la asociación.</li> </ul>		
<b>Perfil</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario en Administración de Empresas.</li> <li>• Experiencia mínima de un año.</li> <li>• Conocimientos de asociaciones y cursos relacionados con el cargo.</li> </ul>		
<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar de sistema de computación.</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>		

**Tabla 19. Funciones del tesorero de la asociación**

Asociación de agricultores Progresista Loma Alta		Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta Fundada el 29 de Julio del 2009 Loma Alta-Colonche-Santa Elena
<b>MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>		
<b>Área:</b> Contabilidad	<b>Sigla:</b> G	<b>Código:</b> 00.4
<p><b>Cargo:</b> Tesorero</p> <p><b>Descripción del cargo:</b> Procesa y promueve información financiera, contable, presenta los Estados Financieros y movimientos económicos cada año al presidente y posteriormente a los socios.</p> <p><b>Responsabilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar de forma eficiente y oportuna informaciones contables y financieras.</li> <li>• Cuidar de los activos fijos y equipos administrativos de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta.</li> </ul> <p><b>Reporta a:</b> Presidencia</p> <p><b>Supervisa a:</b> Todas las actividades económicas de la asociación de agricultores.</p>		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el proyecto del presupuesto anual de ingresos y gastos de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta para luego que sea sometido a la aprobación de la Junta directa.</li> <li>• Recaudar fondos, donaciones, adquisiciones, servicios, establecimientos de cuotas entre asociados y en general, todos los bienes muebles e inmuebles que a cualquier título adquiera la asociación y depositarlos en la cuenta bancaria.</li> <li>• Presentar mensualmente los estados de cuenta en todos los casos que la directiva y el presidente así lo soliciten.</li> <li>• Recolectar las tributaciones de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta de acuerdo con las instrucciones de la junta directiva.</li> <li>• Llevar al día los libros de Contabilidad y cuidar que los gastos se ajusten al presupuesto y a la situación económica de los fondos y someterlos a la aprobación del presidente.</li> </ul>		
<b>Perfil</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario en Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.</li> <li>• Experiencia mínima: 2 años.</li> <li>• Experiencia en elaborar Estados Financieros.</li> </ul>		
<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de estados financieros.</li> <li>• Conocimientos de leyes tributarias y laborales.</li> <li>• El correcto manejo de la inversión.</li> <li>• Don para resolver conflictos en las áreas administrativas.</li> <li>• Buenas relaciones humanas.</li> </ul>		

**Tabla 20. Ventas**

Asociación de agricultores Progresista Loma Alta		Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta Fundada el 29 de Julio del 2009 Loma Alta-Colonche-Santa Elena
<b>MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>		
<b>Área:</b> Administrativa	<b>Sigla:</b> G	<b>Código:</b> 00.5
<p><b>Cargo: Ventas</b></p> <p><b>Descripción del cargo:</b> Tiene bajo su responsabilidad efectuar las actividades relacionadas con la comercialización de la producción agrícola de la Asociación, deberá contactarse con los comerciantes y establecer el precio de venta de los productos.</p> <p><b>Reporta a: Presidente</b></p> <p><b>Responsabilidad:</b> Facturar cada una de las ventas de insumos para tener un control interno.</p> <p><b>Supervisa a:</b> Todas las actividades de la asociación de agricultores.</p>		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar atención personalizada a los clientes.</li> <li>• Formarse constantemente en técnicas de ventas.</li> <li>• Negociar condiciones de crédito.</li> <li>• Realizar la facturación de las ventas realizadas, y enviarlos al presidente.</li> </ul>		
<b>Perfil</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de tercer nivel en Marketing y ventas.</li> <li>• Experiencia de dos años en ventas</li> <li>• Asistencia a cursos o seminarios de comercialización y ventas.</li> </ul>		
<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad.</li> <li>• Capacidad de escucha.</li> <li>• Eficaz acercamiento al cliente.</li> <li>• Solución de problemas.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Razonamiento numérico.</li> </ul>		

**Tabla 21.Compras**

Asociación de agricultores Progresista Loma Alta		Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta Fundada el 29 de Julio del 2009 Loma Alta-Colonche-Santa Elena
<b>MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>		
<b>Área:</b> Administrativa	<b>Sigla:</b> G	<b>Código:</b> 00.6
<p><b>Cargo:</b> Compras</p> <p><b>Descripción del cargo:</b> Tiene bajo su responsabilidad efectuar las actividades relacionadas con la compra de mercancías o insumos destinados a la producción.</p> <p><b>Reporta a:</b> Presidente</p> <p><b>Responsabilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los insumos para cada uno de los agricultores.</li> <li>• Producto de primera calidad para la asociación.</li> </ul> <p><b>Supervisa a:</b> Todas las actividades de la asociación de agricultores.</p>		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener las mejores expectativas de las compras.</li> <li>• Presentar ante el presidente y el contador las facturas emitidas.</li> <li>• Que los productos e insumos sean eficiente para los agricultores de la asociación.</li> <li>• Administrar los recursos de forma organizada para cada compra.</li> <li>• Tener sustentos para las compras realizadas.</li> </ul>		
<b>Perfil</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de tercer nivel.</li> </ul>		
<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad.</li> <li>• Capacidad de escucha.</li> <li>• Solución de problemas.</li> <li>• Razonamiento numérico.</li> </ul>		

**Tabla 22. Procedimiento para preparar la tierra**

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
<b>Macro proceso:</b> producción agrícola		<b>Proceso:</b> preparación de la tierra
<b>Personal que interviene</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
Propietario	Ordena preparar la tierra para la siembra.	1 día
Mayordomo	Contrata tractor.	1 día
Tractorista	Ara el terreno antes de la siembra.	1 día /1 día
Técnico	Realiza la colocación de tuberías a goteo.	2 días
Propietario	Compra abonos.	1 día
Agricultores	Suministran los abonos.	1 día/horas
Agricultores	Mezcla la tierra con el abono.	1 día

**Tabla 23. Procedimiento para preparar la siembra**

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
<b>Macro proceso:</b> producción agrícola		<b>Proceso:</b> siembra
<b>Personal que interviene</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
Agricultores	Se abre un pequeño surco donde se ubica las mangueras a goteo.	1 día
Agricultores	Plantan la semilla.	1 día
Propietario	Se fumiga.	1 día /1 día
Fumigador	Se combate las plagas.	1 días
Mano de obra	Se saca las malezas.	3 día
Agricultores	Se saca todas las malezas para llevarla a otro lugar.	2 día/horas
Mano de obra	Se realiza un alzamiento del pequeño surco.	4 día
Fumigador	Se realiza la segunda fumigación.	1 día
Regador	Filtra el agua cada día.	3 horas

**Tabla 24. Procedimiento para la cosecha  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
<b>Macro proceso:</b> producción agrícola		<b>Proceso:</b> siembra
<b>Personal que interviene</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
Agricultores	Recogen el fruto.	2 días
Propietario	Alista la mercadería o producción para empacar o entregarla.	1 día
Agricultores	En la mañana recogen.	2 días
Agricultores	En la tarde empacan y entregan.	4 horas.

### **3.3.- Presupuesto de implementación de la propuesta.**

A continuación se detalla en la tabla 25, la temática de las capacitaciones que se plantea para los miembros de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”; la misma que tendrá lugar en la casa comunal.

- **Organización comunitaria**

**Objetivo:** Establecer un organigrama determinando las funciones de cada uno de los socios de la organización.

- **Relaciones humanas**

**Objetivo:** Incentivar a los socios a que trabajen para el bien de la organización social y de la comunidad.

- **Administración de fincas**

**Objetivo:** Determinar que herramientas administrativas utilizan los integrantes de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta.

- **Manual de procesos**

**Objetivo:** Determinar las funciones de cada uno de los miembros de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”.

- **Desempeño laboral**

**Objetivo:** Utilizar herramientas administrativas para mejorar el desempeño laboral.

Se capacitará a 70 miembros que conforman la organización social, el costo unitario por hora es el valor que se pagará al capacitador, dependiendo de la temática y actividades a realizar.

Se comprará un proyector con un valor aproximado de \$ 700,00.

Al finalizar las capacitaciones se entregará un certificado de participación a los socios, con un valor aproximado de \$ 2,00 cada uno.

**Tabla 25. Presupuesto requerido para capacitación**

CAPACITACIONES	TOTAL HORAS	COSTO UNITARIO POR HORA	COSTO TOTAL
ORGANIZACIÓN COMUNITARIA	4	\$ 25,00	\$ 100,00
RELACIONES HUMANAS	3	\$ 25,00	\$ 75,00
ADMINISTRACIÓN DE FINCAS	10	\$ 35,00	\$ 350,00
MANUAL DE PROCESOS	4	\$ 30,00	\$ 120,00
DESEMPEÑO LABORAL	5	\$ 25,00	\$ 125,00
<b>SUB TOTAL CAPACITACIONES</b>			<b>\$ 770,00</b>
<b>GASTOS VARIOS</b>			
PROYECTOR			\$ 700,00
CERTIFICADOS			\$ 140,00
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>		<b>\$ 1.610,00</b>

Se capacitará a los agricultores en los temas mencionados, determinando las funciones de los socios y trabajar para el bienestar de la organización, seleccionando las herramientas administrativas que permitan mejorar el desempeño laboral de los integrantes de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta.

## ***Discusión***

Castellanos. (2011), define a la administración como un conjunto de elementos, procesos y métodos que buscan coordinar adecuadamente los recursos con que cuenta la organización. La Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta” tiene inconvenientes en la aplicación de los procesos administrativos lo que imposibilita la utilización correcta de los recursos y dificulta el desarrollo eficaz de sus actividades.

Mintzberg. (2007) indica, que la planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen las directrices y estrategias de desarrollo. En el estudio realizado se comprobó que la asociación de agricultores no tiene planificación de sus actividades lo que impide establecer estrategias para el progreso de la organización.

Según Ponce. (2005), organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social. De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que no existe organización de las funciones de la comisión dentro de la institución lo que interrumpe el desarrollo en el proceso administrativo de la asociación.

Calderón et al. (2007) indican, que el proceso administrativo es donde el hombre aplica el control adecuado en diversas instituciones de la sociedad para lograr determinados objetos, que incluyan el bien común. Dentro de la organización la directiva de la asociación de agricultores no cuenta con el apoyo de todos los socios debido a que no disponen de metas y objetivos claros.

Ordoñez. (2012) indica, que el manual es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. La indisponibilidad de un manual de procesos administrativos dificulta cumplir las funciones de los miembros que conforman la organización.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### ***Conclusiones***

La Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta” refleja debilidades en procesos administrativos y financieros, los directivos cuentan con conocimientos básicos en la parte económica y no desempeñan sus funciones a cabalidad por el escaso apoyo de los asociados ya que no existe un adecuado manejo del personal en sus funciones.

Los asociados no disponen de herramientas administrativas para registro de cuentas en los que refleje sus ingresos y egresos, lo que indica una baja producción en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

En la asociación existe una directiva, conformada por presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y dos vocales, quienes cumplen sus funciones de acuerdo al conocimiento empírico adquirido a través de los años trabajando en la actividad agrícola y ocupando cargos en la organización comunal.

Mediante el estudio realizado se detectó inexistencia de procedimientos en la asociación de agricultores, que provoca que la administración de talento humano y financiero sea lo menos eficiente al no contar con una herramienta que ayude a mejorar el desempeño laboral de los integrantes de la organización.

## ***Recomendaciones***

Solicitar a las instituciones tales como MAG, Agrocalidad, Prefectura, y otras organizaciones afines, talleres de capacitación que les permita mejorar el desempeño de los cargos administrativos y financieros, siendo esto parte fundamental para el desarrollo y progreso de la asociación creando un entorno de eficiencia en las funciones encargadas por los agricultores.

Los integrantes de la organización deben identificar las herramientas administrativas necesarias para llevar registro de sus gastos y así cumplir con los objetivos de la asociación sin olvidarse del trabajo en equipo, por esto es necesario la implementación de un manual de procesos que ayude a mejorar el desempeño laboral y establecer las funciones de quienes conforman la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta.

Aprovechar el manual de procedimientos administrativos diseñando una estructura organizacional para lograr un óptimo desempeño en cada función ejercida por la directiva de la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta, y mejorar los conocimientos de los dirigentes en bienestar de los agricultores, considerando que son ellos quienes marcan la diferencia entre las organizaciones enfocándose en lograr eficiencia y productividad administrativa.

Con la puesta en marcha el manual de procesos administrativos crea ventajas ya que el personal que labora en la misma tiene desconocimiento en las funciones específicas y mediante este habrá resultados óptimos y eficaces ya que al estar más informados y/o capacitados sabrán enfrentar de manera organizada y estructurada a la competencia además de mejorar la administración financiera de la asociación haciendo énfasis en los aspectos técnicos sobre todo en la relación con el mercado y la proporción de un capital propio, esto con la finalidad de obtener un mejoramiento en la rentabilidad de la asociación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Borda, M., Tuesca, R. & Navarro, L. E. 2014. *Métodos Cuantitativos: Herramientas para la investigación en salud* Cuarta edición, Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.

Cárdenas, M., 2006. *Teoría de la asociación*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.

Chiavenato, I., 2001. *Administración, proceso administrativo* Tercera edición. Bogotá, Colombia: L. S. Arévalo, Ed., & G. A.

Córdova, L. R., 2012. *Proceso administrativo* Primera edición. México: Valdivieso, Ed.

Dessler. G., 2001. *Administración del desempeño*. México: Editorial Paidós.

Fernández, E., Junquera, B. & Del Brío G. J., 2009. *Iniciación a los negocios. aspectos directivos* Primera edición., Madrid: Ediciones Paraninfo, S. A.

González, D., 2015. *Ergonomía y psicología*. Cuarta edición. Editorial Fund. Confemetal.

Gostick, A., 2005. *Buenos equipos, empresas imbatibles: equipos capaces de transformar toda una empresa*. Barcelona, España: Editorial Conecta.

Guerri, M., 2007. *Inteligencia emocional. El desempeño laboral*. Valencia: Editorial Mestas.

Koenes, A., 1998. *Gestión eficaz del trabajo en equipo*, Madrid, España: Editorial Díaz de Santos S. A.

Mendez, R. M., 2008. *Que es la agricultura*. Universidad Autónoma Chapingo.

Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., Grande, I. & Estévez, M. M., 2015. *Introducción a la investigación de mercados* Segunda edición, Madrid: Esic Editorial.

Navarro, G. F., 2010. *Estrategias de marketing ferrial*. Madrid: Editorial Esic.

Penrose, C., 2007. *Organizaciones de productores*. España. Editorial Intermón Oxfam.

Pomares, C. A. 2015. *Conectar talento, proyectar eficacia*. España: Profit Editorial.

Reyes, P. A., 2005. *Administración de empresas: teoría y práctica*. México: Lumisa.

- Robbins, S. P., 2004. *Comportamiento organizacional*. Décima edición. México: Pearson Educación.
- Toala, B. S., 2017. *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. Editorial área de Innovación y Desarrollo.
- Toala, S. P., 2017. *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. Editorial área de Innovación y Desarrollo.
- Velasco, L. E., 2012. *La motivación en el desempeño laboral docente*. Editorial Académica Española.
- Wayne, R., 2011. *Administración de recursos humanos* Novena edición., México: Editorial Pearson.
- Agudelo, A., Castañeda, P., and Rojas, L. (2009). *Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora C. I COFFEE INN (Risaralda)*. Tesis. Facultad de Tecnología. Universidad de Pereira.
- Buñay, T., F. (2012) *Planificación de una finca agroecológica en la comunidad de Gallo Rumi*. Tesis. facultad de Ciencias Agrarias, Universidad de Cuenca.
- Calderon, Y., and García, G. (2007). *Diseño de control interno para pequeñas y medianas empresas*. Tesis. Licenciada en contraloría.
- Castellanos Hernandez, E. (2011) *Diagnóstico integral y propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R.L.* Tesis. Universidad Tecnológica de la Mixteca, México.
- Montoya Yaguar, R. E. (2014). *Análisis de la Gestión Desarrollada por la Asociación de Pequeños Productores de Banano “Los Chirijos” de la Parroquia Mariscal Sucre y su afectación en la economía de los agricultores*. Tesis. Unidad Académica de Ciencias Administrativas y comerciales. UNEMI.
- Nieto, J. (2013). *Manual de procedimientos para la administración fincas agropecuarias y ganaderas del cantón Cotacachi, provincia de Imbabura*. Tesis. Facultad Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica del Norte. Imbabura.
- Ordoñez Mora, V. E. (2012). *Manual de Funciones para mejorar el desempeño del talento humano de la Empresa Pesquera “Moranpez” del Cantón Salinas Provincia de Santa Elena, Año 2012*. Tesis. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Estatal Península. Santa Elena. UPSE.

Parreño, I. (2002). *Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia de los trabajadores*. Latacunga, Ecuador.

Pimentel Carretero, P. (2004). *Régimen de Inspección y Vigilancia de las Entidades sin Ánimo de Lucro*. Tesis. Facultad de Ciencias Jurídicas. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.

Quizhpi, T. (2012). *Gestión y Administración de Granjas Agroecológicas y Comunitaria*. Tesis. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad de Cuenca. Ecuador.

Rojas Díaz, W. O. (2007). *Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos*. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos. Guatemala.

Sanchez Ortiz, V. (1999). *Desarrollo de una Empresa Agropecuaria desde el punto de Vista Administrativo*. Tesis. Instituto Tecnológico de la Construcción México, D. F.

Tomalá Borbor, F. (2012). *Plan Estratégico Para La Asociación Agropecuaria Colonche De La Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena. Provincia Santa Elena, 2012-2016*. Tesis. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Estatal Península de Santa Elena. UPSE.

Vargas Coello, V. V. (2015). *Análisis de los noticiarios de televisión matutinos, que se transmiten en la ciudad de Guayaquil a la luz de la ley orgánica de la comunicación*. Tesis. Facultad de Comunicación Social. Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Aguirre, Y., Armenta, C. (2012) 'La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas'. Año XII Número 76 Enero – Marzo. Mexico: Revista El Buzón de Pacioli.

Andrade, O., (2015) 'Estado del arte de la asignatura educación física en el primer nivel de la media general, desde la perspectiva de la administración del programa de estudio en los planteles oficiales'. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas-Venezuela, *Revista de Investigación*, vol. 39, núm. 85, mayo-agosto, pp. 197-218.

Guzmán, A., Burgos J. (2016) 'La estructura organizacional un componente básico en la evaluación del control interno de las pymes de la provincia de el oro- republica del ecuador', *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Ecuador, septiembre 2016.

Gallardo E. (s.f.). *Fundamentos de planificación*.

Gallo, L. (2002) Corporación Universitaria REMINGTON. Colombia: Procesos administrativos y Administración por liderazgo.

INEC. (2010). Censo de Población.

Medeiros, G. (2009). UDAPE. Bolivia. Tomo VIII. El sector agropecuario.

Mintzberg, H. (2007). Palmira, Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Planeación Estratégica.

S.N.E. (2012). Panamá. Manual de procedimientos administrativos.

Salcedo, S. and Guzmán, L. (2014). Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. FAO.

SEPSA. (2015). San José. Costa Rica. Políticas para el sector agropecuario y el desarrollo de los territorios rurales 2015-2018.

SuaYed. (2012). Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. Fundamentos de administración; Plan de estudio 2012.

Tbail (s.f). Guía para su elaboración. Manual de Procedimientos Administrativos. UNAM. (2003). Facultad de Contaduría y Administración. Primera edición . México Tutorial para la asignatura de administración básica.

Colegio24hs 2004. La agricultura. Buenos Aires, AR: Colegio24hs. Retrieved from <http://www.ebrary.com>.

Guzmán, L., Downling, J., and Sanguinetti, M. (2013). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe*. FAO. Roma, IT: D - FAO. Retrieved from <http://www.ebrary.com>.

Palma, J. (2009). Manual de procedimiento. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>.

Rodríguez, J. (2002). *Los Manuales Administrativos. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos Tercera edición ed., pp. [53]-84*). Mexico City: Cengage Learning. Retrieved from [http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CCX3018400009&v=2.1&u=uepse\\_cons&it=r&p=GPS&sw=w&asid=a8acdd6eeb893fd94c4880f5065befd6](http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CCX3018400009&v=2.1&u=uepse_cons&it=r&p=GPS&sw=w&asid=a8acdd6eeb893fd94c4880f5065befd6)

# **ANEXOS**

**Formato 1A. Encuesta aplicada a los agricultores**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS AGROPECUARIAS Y AGRONEGOCIOS**

**OBJETIVO:** Identificar el nivel de conocimientos que tienen los integrantes de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta” mediante encuestas a fin de que sean apreciados como herramientas para mejorar las funciones administrativas.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente y marque con una "X" en una de las opciones que crea conveniente:

**ENCUESTA APLICADA A LA ASOCIACION DE AGRICULTORES  
PROGRESISTA LOMA ALTA**

1.- ¿Cuenta usted con un manual de procesos administrativos para mejorar la asociación de agricultores?

SI

NO

2.- ¿Considera necesario, un instrumento que pueda facilitar la ejecución en las funciones administrativas de una forma clara y concisa?

SI

NO

3.- ¿Cree que su desempeño laboral aporta al desarrollo de la asociación de agricultores?

SI

NO

4.- ¿Usted se siente comprometido con la función que desempeña actualmente?

SI

NO

5.- ¿Considera que el trabajo del departamento administrativo es ideal para lograr una mayor productividad?

SI

NO

6.- ¿La aplicación mediante un manual permitirá desempeñar mejor su trabajo en la asociación?

SI

NO

7.- ¿Ha recibido orientaciones para mejorar el desempeño laboral como agricultor de la asociación?

SI

NO

8.- ¿Mejorando el desempeño laboral ayudaría a cumplir las metas planteadas en la asociación?

SI

NO

9.- ¿Considera que cuenta con la capacitación necesaria para realizar el trabajo apropiado?

SI

NO

10.- ¿Estaría dispuesto a participar en una capacitación sobre un manual de procesos administrativos para el desempeño laboral en la asociación?

SI

NO

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Formato 2A. Entrevista aplicada a los dirigentes de la asociación**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS AGROPECUARIAS Y AGRONEGOCIOS**

**OBJETIVO:** Identificar el nivel de conocimientos que tienen los dirigentes de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta” mediante entrevistas a fin de que sean apreciados como herramientas para mejorar las funciones administrativas.

1.- ¿Considera usted que un manual de procesos administrativo presta la ayuda necesaria para lograr un buen desempeño laboral entre los agricultores?

---

---

---

---

---

2.- ¿Estaría de acuerdo que los socios de la Asociación de Agricultores evalúen su desempeño en el cumplimiento de las actividades programadas y el cumplimiento de objetivos?

---

---

---

---

---

3.- ¿Existe la disponibilidad de los agricultores para las actividades agrícolas?

---

---

---

---

---

4.- ¿De qué forma piensa que la motivación contribuye al desempeño laboral dentro de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”?

---

---

---

---

---

5.- ¿Ha participado en talleres de capacitación activa para realizar las funciones administrativas dentro de alguna institución gubernamental?

---

---

---

---

---

6.- ¿Brinda motivación para quienes integran la asociación a participar en una capacitación sobre manual de procesos administrativos?

---

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Formato 3A. Acta de constitución de la Asociación.

5

**ASOCIACION DE AGRICULTORES PROGRESISTA  
"LOMA ALTA".**

Fundada el 29 de Julio del 2009.  
Loma Alta - Colonche - Santa Elena.



ACTA CONSTITUTIVA DE LA ASOCIACION DE AGRICULTORES PROGRESISTA

En la comuna, Loma alta, de la Parroquia Colonche, Cantón y Provincia de Santa Elena, el día 29 de Julio del 2009, siendo las 20:h30, previa Auto-convocatoria se reúnen las siguientes señores. Baque Primo Albino, Baque Tomala santo Teodoro, Baque Tomala Pedro Dionicio, Bacilio Catuto Jorge Franco, Barzola Tomala Luis German, Barzola Tomala Eulogio Amado, Barzola Tomala Angel Juan, Catuto Catuto Prospero Cresencio, Catuto Tomala Manuel Ysmael, Catuto Tomala Juan Augusto, De la A Catuto Rutilio Mariano, De la A Rodriguez Willian Javier, De la A Miraba Robert Kelbin, Magallan De la A Eleno Severo, Magallan De la A Luis Gonzalo, Mendez Tomala Secundino Romulo, Pozo De la A Felix Antonio, Rodriguez De la A Eleodoro Nicanor, Rodriguez De la A Crisoforo, Santiana De la A Teodoro Marcelo, Santiana De la A Freddy Enrique, Santiana De la A Vicente Javier, Santiana De la A Marcos Felimon, Santiana Pozo Juan Carlos, Santiana Pozo Adolfo Antonio, Torres De la Cruz Jose Teleforo, Torres De la Cruz Pedro Pastor Tomala De la A Walter Felimon, Tomala Del Pezo Juan De Dios, Tomala Santiana Ignacio Candelario, Tomala Catuto Luis Eusebio, Tomala Tomala Luciano Sabino, Tomala Tomala Pascual Anselmo, Tomala Tomala Pedro Willian, Tomala Santiana Jose Elias Tomala Rodriguez Eulogio Bernardo, Tomala Tomala Julio Santiago, Tomala Tomala Juan Bautista, Tomala Rodriguez Julio Melquiades, Tomala Pozo Clemente Antonio, Tomala Pozo Teofilo, Tomala Prudente Wilfrido Rafael, Tomala Torres Juan Samuel, ; Quienes voluntariamente y por sus propios derechos acuden hasta el parque central de la comunidad ubicado en las calles Eugenio espejo y Eduardo Aspiazu, para constituir la Asociación de Agricultores Progresista Loma Alta. Inmediatamente toma la Palabra el señor Rutilio de la A Catuto, quien se dirigió a los presentes y expresa un saludo cordial de bienvenida, al mismo tiempo manifestó que quienes nos hemos reunidos hoy conocemos la realidad del Agricultor que cada día pierde espacio en este sector por la falta de liuderazgo y voluntad política de quienes nos gobiernan para la agricultura por ello es necesario a unar espuerdo para salir adelante. Pide la palabra el señor Luciano Tomala Tomala saluda y dice que su presencia es por la invitación del compañero Rutilio De la A, si estamos reunidas y vamos a tomar la decisión de constituirmos en una organización jurídico hagalo la ley y la dirigencia comunal tienen que apoyarnos no hay problemas no hay problema estoy de acuerdo ya que los agricultores de nuestra comunidad estamos desamparados. Pida la palabra el señor Virgilio Tomala Tomala saluda y dice que la agricultura es la actividad que realizamos desde muy temprana edad es parte de nuestra vida no trenemos que abandonarla tenemos lo necesario que en este caso es el agua para cultivar nuestras tierra estoy muy de acuerdo que nos organicemos, aquí contamos con la presencia del compañero Rómulo Méndez Tomala, quien nos puede apoyar para sacar la vida jurídica en el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador, CODENPE. Pide la palabra el señor Walter Tomala De la A, saluda y dice estoy muy de acuerdo que nos organicemos para poder fomentar la agricultura y participar

*Al. José Ramírez Salmon*

# ASOCIACION DE AGRICULTORES PROGRESISTA "LOMA ALTA".

Fundada el 29 de Julio del 2009.  
Loma Alta - Colonche - Santa Elena.



socios, a si mismo solicita que los compañeros elegidos y todas las ~~socias~~ entreguen sus cédulas y papeleta de votación para iniciar los trámites en el Consejo Nacional de Desarrollo de los Pueblos y Nacionalidades del Ecuador Codenpe.

Las asambleístas autorizan a la directiva se coordine con el compañero Rómulo Méndez para solicitarle apoyo en la consecución de la vida jurídica.

Luego por no haber que más tratar se clausuro la asamblea, siendo las 23.H00 del día 29 de julio del 2009.

Sr, Luciano Sabino Tomala Tomala  
DIRECTOR DE ASAMBLEA

Pedro Willian Tomala Tomala  
SECRETARIO AD-DOC

Baque Primo Albino

Baque Tomala Santo Teodoro

Baque Tomala Pedro Dionicio

Bacilio Catuto Jorge Franco

Barzola Tomala Luis German

Barzola Tomala Eulogio Amado

Barzola Tomala Angel Juan

Catuto Catuto Prospero Cresencio

Catuto Tomala Manuel Ysmael

Catuto Tomala Juan Augusto

De la A Catuto Rufilio Mariano

De la A Rodriguez Willian Javier

Ab. José Zambrano Salazar  
Notario Público Santa Elena - Ecuador

Formato 4A. Documentos legales de la Asociación.

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 2490004192001  
RAZON SOCIAL: ASOCIACION DE AGRICULTORES PROGRESISTA LOMA ALTA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO	COP	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT
					07/10/2010
NOMBRE COMERCIAL:					FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONOMICAS:					FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES					

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SANTA ELENA Cantón: SANTA ELENA Parroquia: COLONCHE Ciudadela: COMUNA LOMA ALTA Barrio: EUGENIO ESPEJO Calle: 25 DE SEPTIEMBRE Número: S/N Intersección: 10 DE AGOSTO Referencia: FRENTE AL PARQUE Email: asoagnprogresistolomalta@gmail.com Celular: 0989/69514

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SRI Se verifica que los documentos de identidad y certificados de votación originales presentados pertenecen al contribuyente.

Fecha: 30 ABR 2014

Firma de Servicio Responsable

Agencia SRI

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MXBP011013 Lugar de emisión: LA LIBERTAD/9 DE OCTUBRE Fecha y hora: 30/04/2014 08:15:31



**Figura 1A.- Encuesta realizada al presidente de la Asociación**



**Figura 2A.- Encuesta realizada al vicepresidente de la Asociación**



**Figura 3A.- Encuesta realizada al secretario de la Asociación**



**Figura 4A.- Encuesta realizada al tesorero de la Asociación**