



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
PRODUCCIÓN CAFETALERA DE LAS ISLAS GALÁPAGOS – EJE
OPERATIVO**

JOSÉ ANDRÉS MASAQUIZA MASAQUIZA

PUERTO AYORA, NOVIEMBRE 2018

CERTIFICACIÓN

Yo, Mg. Jadira Larrea Saltos certifico el trabajo denominado **Direccionamiento Estratégico para la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos – Eje Operativo**, realizado por el estudiante Jose Andres Masaquiza Masaquiza, es el responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

Santa Cruz, Noviembre 2018



Mg. Jadira Larrea Saltos

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jose Andres Masaquiza Masaquiza, declaro bajo juramento, que el trabajo denominado **Direccionamiento Estratégico para la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos – Eje Operativo**, es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Santa Cruz, Noviembre 2018



Jose Andres Masaquiza Masaquiza
C.I. 1804953915

DEDICATORIA

El presente proyecto investigativo, desarrollado con disciplina y trabajo, se lo dedico con toda mi humildad y cariño a nuestro creador principal a Dios y a todas mis familias.

A mis padres, Andres Masaquiza y Natalia Masaquiza, por su amor, trabajo y sacrificio que me ha inculcado a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mis hermanos, Mario Rubén Masaquiza y Darwin Masaquiza por el apoyo moral y su estima, que me han brindado.

Y también a mis dos tesoros principales mis hijos, Yawry Masaquiza y Arely Masaquiza, quienes son mis fuentes de inspiración para seguir superando en la vida diaria.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, por darme la vida y sabiduría y a mi familia por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

También quiero agradecer a la Universidad Internacional del Ecuador, por su excelencia académica y que a través de sus docentes impartieron sus conocimientos con mucho esmero, para hacer posible la preparación de mi carrera profesional.

RESUMEN

La Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos, es una organización cuya actividad principal económica es el acopio y comercialización de café, la cual se constituyó el 02 de julio del año 2015, he inicio sus actividades el 10 de julio del mismo año; cuenta con 59 asociados quienes gracias a su visión de mejora continua han logrado obtener la certificación de “Denominación de Origen” que le otorga una proyección con miras al desarrollo de la organización, es por esto que es de vital importancia que la entidad vaya estandarizando sus procesos y optimizando sus recursos.

Los datos obtenidos mediante la investigación de campo, realizada a los socios y directivos administrativos del Centro de Beneficio Comunitario de COPGALACAF, nos permitieron llegar a la conclusión de que es muy importante que se reestructure los procesos de producción de café en el área operativa, ya que constituye como el corazón de la organización.

Por lo tanto, el presente proyecto tiene como fin proponer la reestructuración del eje operativo, encaminado al Direccionamiento Estratégico eficaz de COPGALACAF; mediante el diseño de los perfiles que debe poseer el talento humano, que se desempeñe en esta área, además, de establecer las funciones que debe cumplir el personal del área operativa y las medidas de seguridad que se deben seguir durante todas las etapas del proceso hasta obtener el producto final de calidad.

TABLA DE CONTENIDO

1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO	1
1.1. Nombre del Proyecto	1
2. DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA.....	1
2.1. Descripción de la situación actual del área de intervención del proyecto	1
2.2. Identificación, descripción y diagnóstico del problema	6
2.2.1. Problemática institucional.....	7
2.2.2. Pregunta de investigación.....	8
2.3. Marco Normativo.....	9
2.4. Línea de base del proyecto.....	12
2.5. Análisis de Oferta y Demanda	13
2.6. Identificación y caracterización de la población objetivo.....	13
2.6.1. Cálculo de la muestra	14
2.6.2. Tabulación y análisis de las encuestas	14
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	26
3.1. Objetivo general y objetivos específicos	26

3.1.1. Objetivo General	26
3.1.2. Objetivos específicos.....	26
3.2. Indicadores de resultados.....	26
3.3. Matriz de marco lógico	27
4. JUSTIFICACION	29
5. MARCO REFERENCIAL.....	30
5.1. Marco teórico	30
5.2. Marco conceptual.....	30
6. METODOLOGIA	31
6.1. Tipo de estudio.....	31
6.2. Metodología de investigación.....	31
6.3. Técnicas de recolección de datos.....	31
6.3.1. Fuentes primarias	31
6.3.2. Procesamiento de datos	32
7. VIAVILIDAD PLAN DE SOSTENIVILIDAD.....	32
7.1. Monitoreo de la ejecución.....	32

7.2.	Evaluación de resultados e impactos	33
8.	PRESUPUESTO	35
9.	ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN	36
9.1.	Estructura operativa	36
9.2.	Arreglos institucionales y modalidad de ejecución	37
10.	CONCLUSIONES	38
11.	RECOMENDACIONES	38
12.	BIBLIOGRAFIA	39
13.	ANEXOS	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3. Análisis FODA	5
Tabla 4. Población objetivo	14
Tabla 5. Aplicación de manuales de funciones	15
Tabla 6. Estandarización de procesos.....	16
Tabla 7. Gestión de calidad	17
Tabla 8. Infraestructura operativa adecuada.....	18
Tabla 9. Reestructuración de procesos administrativos.....	19
Tabla 10. Personal suficiente.....	20
Tabla 11. Área por proceso.....	21
Tabla 12. Implementación de manuales	22
Tabla 13. Eficiencia de los costos productivos.....	23
Tabla 14. Estandarización de procesos - maximización de ingresos.....	24
Tabla 15. Indicadores de resultados	27
Tabla 16. Matriz de marco lógico.....	28
Tabla 20. Monitoreo de la ejecución	32

Tabla 18. Presupuesto.....	36
Tabla 17. Cronograma	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas	8
Figura 2. Estructura operativa	36

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2. Aplicación de manuales de funciones	15
Gráfico 3. Estandarización de procesos.....	17
Gráfico 4. Gestión de calidad	18
Gráfico 5. Infraestructura operativa adecuada.....	19
Gráfico 6. Reestructuración de procesos administrativos	20
Gráfico 7. Personal suficiente.....	21
Gráfico 8. Área por proceso	22
Gráfico 9. Implementación de manuales	23
Gráfico 10. Eficiencia de los costos productivos	24
Gráfico 11. Estandarización de procesos - maximización de ingresos.....	25

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de Entrevista	40
Anexo 2. Manuales de política, procedimientos y funciones para el área operativa.....	41
Anexo 3. Imágenes del proyecto de investigación	94

1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1.Nombre del Proyecto

Direccionamiento Estratégico para la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos – Eje Operativo.

2. DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA

2.1. Descripción de la situación actual del área de intervención del proyecto

La cabecera cantonal de Santa Cruz es Puerto Ayora, es la segunda isla más grande después de la Isla Isabela, la más habitada y económicamente la más activa de la región insular.

Esta isla cuenta con varios servicios en relación a las demás, las carreteras son de segundo y tercer orden, con acceso a los diferentes puntos de intervención.

Por ser uno de los lugares de mayor atractivo turístico del país y del mundo, acoge a gran cantidad de visitantes anualmente, convirtiéndolo en un gran potencial de explotación comercial. La mayoría de turistas provienen de América del Norte (35,8%) y Europa (30,14%); destacándose países como Estados Unidos, Austria e Inglaterra, además de turistas nacionales con un 17,31%. (Observatorio de Turismo Galápagos, 2011 - 2012, pág. 5). Este aspecto refuerza la idea de continuar con la asociación cooperativa, ya que la imagen que presenta el café a nivel mundial con Denominación de Origen, proyecta esta actividad como una de las más atractivas y con mayor interés por parte de los sectores productivos.

El área donde se realizara el presente estudio es de vital importancia, ya que es el corazón de todas las operaciones, al ser un eje clave; el diagnóstico de la situación actual hace un especial énfasis en la regularización de sus actividades, ya que actualmente no se cuenta con una estandarización de los procesos que les permita crecer y reforzar la confianza para unir esfuerzos y llevar con éxitos las actividades post cosecha del café.

La falta de manuales de funciones y procesos, constituye una significativa debilidad en los métodos de control de calidad y un riesgo muy alto para la vida institucional de la cooperativa de cafetaleros.

Algunas de las directrices que se deben identificar a fin de desarrollar un correcto diagnóstico son:

Ubicación

El Centro de Beneficio de la Cooperativa de Producción Cafetaleros de las Islas Galápagos, está ubicado en la Isla Santa Cruz, recinto Los Guayabillas, específicamente a 10 kilómetros de la ciudad de Puerto Ayora.

La organización también cuenta con maquinaria básica en San Cristóbal. Una desmucilagadora y una secadora de café. La propuesta está diseñada para que se aplique en los dos sitios.

Sector Agropecuario

Actualmente la zona agrícola abarca una superficie de 19.010 hectáreas, que equivale al 2,38% de la totalidad del archipiélago.

El suelo pedregoso de la zona baja de la isla ha dado paso a la urbanidad que está concentrado desde el sector de Bellavista hasta la cota de Puerto Ayora, en donde se encuentran los hogares de los habitantes, negocios dedicados al sector turístico hotelero, así como también bares y restaurantes.

La producción agrícola se ha dado por inmigrantes residentes legales y no legales quienes se dedican al cultivo de hortalizas principalmente, además de otros productos naturales estacionarios, siendo el café uno de los productos con más potencial por las condiciones que reúnen el suelo y el clima, además de ser en gran porcentaje naturales.

La escasez de agua es uno de los factores que afecta a este sector, debido a las largas sequías que merman la producción agrícola, la falta de sistemas de regadío y condiciones de abastecimiento continuo ha llevado a dotar de agua salobre en las plantaciones, estos son los problemas principales del sector. Sin embargo y pese a todas estas condiciones desfavorables Santa Cruz es el cantón con la mayor producción agrícola del archipiélago.

Limites

El recinto Los Guayabillos en Santa Cruz, dentro de sus límites geográficos pertenece a la Parroquia de Bellavista, al oeste se encuentra el recinto el Occidente

Población

La población de la aérea de influencia directa, que se beneficiaran con el Direccionamiento Estratégico Eje Operativo, según datos proporcionados por la Cooperativa, será de 59 socios y sus familias a nivel provincial.

Indirectamente, el beneficio será para un promedio de 53 familias, que aunque no pertenecen a la organización, pueden acceder a los servicios que se ofrecen.

Educación

En la parroquia de Bellavista se encuentran dos escuelas fiscales y una privada, estas son Caupolicán Marín, Julio Puebla Castellano ubicado en el cascajo y la escuela Tomás de Berlanga (privada) ubicada en Miramar.

De acuerdo a información provista por la Gerencia de la organización, el nivel de estudio de los socios es mayoritariamente secundario, solo un 6% tiene instrucción superior.

Salud

En la actualidad en el recinto Los Guayabillos no existe un centro de salud, pero se puede conseguir en la Parroquia Bellavista la cual está ubicada a 4 kilómetros de la planta procesadora de café.

Servicios básicos

Al tratarse de un sector, alejado de la población, los servicios son limitados, la organización cuenta con instalaciones básicas para solventar las necesidades fundamentales.

Viabilidad

El acceso hacia algunas fincas o parcelas de producción de café es de segunda orden, caminos vecinales con lastre, las avenidas principales son asfaltadas.

Análisis FODA

Para poder determinar las carencias y fortalezas del proyecto se procedió a aplicación del análisis FODA.

Tabla 1. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
• La organización esta legal mente constituida en la SEPS¹. • Cuenta con la autorización de uso de la Denominación de Origen del “Café de Galapagos” • Infraestructura de procesamiento ubicado en una zona estratégica. • Maquinaria básica adecuada.	• Apoyo de organizaciones públicas y privadas. • Asesoría Técnica del Ministerio de Agricultura y Ganadería. • Apoyo financiamiento con identidades públicas. • Restructurar el área operativa con el convenio de cooperación interinstitucional.
Debilidades	Amenazas
• Inexistencia de capital semilla para comprar café cereza. • No tienen una oficina administrativa. • No tienen manuales de procedimiento. • Inexistencia de manuales de funciones. • Falta de presupuesto para operaciones. • Socios no cumplen con sus obligaciones económicas.	• Nuevas ordenanzas por parte de las entidades que regulan el procesamiento. • La falta de demanda en el procesamiento de café. • Sequias y fenómenos naturales. • Inseguridad jurídica. • Nuevos Competidores. • Productores de cafetaleros no entreguen café.

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

¹ SEPS: Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria

2.2. Identificación, descripción y diagnóstico del problema

La Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos, COPGALACAF, es una entidad autorizada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el año 2015, cuyo objeto social es la realización de actividades de producción, transformación y comercialización de productos agrícolas (Aguirre & Herrera, 2016). La cooperativa es una entidad que está en proceso de consolidación. Cuenta con un cuerpo directivo administrativo, llamado Consejo de Administración, que rota completamente cada dos años y que está conformado por cinco vocales principales y sus suplentes. Además, existe la figura del Consejo de Vigilancia, diseñado para controlar las actividades del Consejo de Administración, lo conforman tres vocales principales y tres alternos.

Al momento la entidad no tiene ingresos de ningún tipo, que le permitan contratar personal administrativo y técnico o remunerar a su cuerpo directivo para que ejecuten los roles de negocios y administrativos.

Si bien se busca iniciar operaciones en el Centro de Beneficio Comunitario, necesita contar con una organización funcional que le permita contar con procesos eficientes y eficaces, optimizar los recursos existentes, proveer una adecuada gestión en el departamento operativo. Ante esto, surge la necesidad de contar con un manual de procedimientos, un documento de información constituido, oportuno y conjugado que le permita hacer uso eficiente de los recursos y facilitar la toma de decisiones.

Este instrumento de gestión además ayudará a los empleados a enmarcarse de mejor manera en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, donde se detallen los procesos, formatos, actividades y políticas que facilite su trabajo y de lugar a la correcta administración del talento humano y sus procedimientos.

Actualmente la cooperativa carece de un manual que integre los procesos y las funciones que desarrollan los diferentes empleados del área de talento humano, lo que provocaría la falta de coordinación, duplicidad de tareas, pérdida de tiempo, baja productividad, desaciertos en la toma de decisiones.

Este proyecto, tiene el propósito de diseñar y elaborar el Manual de Procedimientos y Funciones, donde se detallen los principales procesos y subprocesos de: perfiles por ocupación del departamento operativo.

Se ha demostrado que, la implementación de técnicas adecuadas en la Gestión del Talento humano y sus responsabilidades, logran la eficiencia administrativa y por componentes, y la mejora continua en los procesos productivos de la cooperativa.

2.2.1. Problemática institucional.

Para exhibir de mejor manera la problemática institucional, se elaboró un árbol de problemas, mismo que ilustra cuatro causas principales para que la gestión del eje operativo sea deficiente; evidenciando que esto se debe a la inexistencia de subsistemas de selección de personas, desarrollo humano, escasa o deficiente evaluación a los empleados, así como la inexistencia de un documento que establezca los procedimientos de gestión y procesos operativos.

Figura 1. Árbol de problemas



Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

2.2.2. Pregunta de investigación

¿La inexistencia de manuales de funciones, políticas y procedimientos de la COPGALACAF, ocasiona un deficiente sistema de trabajo en el direccionamiento estratégico?

Variable independiente: Manuales de funciones, políticas y procedimientos.

Variable dependiente: Sistema de trabajo en el direccionamiento estratégico.

2.3. Marco Normativo

LEY ORGÁNICA ESPECIAL DE LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS (LOREG²)

En la provincia de Galápagos se ha establecido el funcionamiento de sus actividades determinando que:

“Art. 1.- Objeto y ámbito. La presente Ley Orgánica regula el Régimen Especial de la provincia de Galápagos e instituye el régimen jurídico administrativo al que se sujetan, en el ámbito de sus competencias, el Consejo de Gobierno del Régimen Especial de la provincia de Galápagos, los Gobiernos Autónomos Descentralizados y los organismos de todas las funciones del Estado, así como todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras que se encuentran dentro o que realicen actividades en la provincia de Galápagos, en función de un estricto apego a los principios de conservación del patrimonio natural del Estado y del Buen Vivir”. (Ley Orgánica de Régimen Especial de la Provincia de Galápagos, 2015)

Podemos identificar que la Ley Orgánica Especial de la Provincia de Galápagos, en sus disposiciones identifica que toda actividad asociativa y de comercialización se debe acoger a las regulaciones ambientales y de conservación, que permitan y promuevan un

² LOREG: Ley Orgánica del Régimen Especial de Galápagos

trabajo amigable con el ambiente y de sustentabilidad para las especies protegidas como eje primordial.

LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPUPAR Y SOLIDARIA.

En el Ecuador las cooperativas, asociaciones y de más organizaciones productoras en la actualidad son intervenidas por la SEPS³, la cual es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario

Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Que, el artículo 283 de la Constitución de la República, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la

³ SEPS: Superintendencia de Economía Popular y Solidario

economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios

Que, el artículo 311 de la misma Constitución señala que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria;

Que, el artículo 319 de la Constitución de la República establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas; (SOLIDARIA, 2011)

LEY ORGANICA DE LA SALUD

Qué; el artículo 6 de la citada Ley orgánica de Salud establece entre las responsabilidades del Ministerio de Salud Pública: "(...) 18. Regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad; (...); 30. Dictar, en su ámbito de competencia, las normas sanitarias para el funcionamiento de los locales y establecimientos públicos y privados de atención a la población (...); (PUBLICA, 2015)

2.4. Línea de base del proyecto

En la primera parte de esta investigación se obtuvieron los datos primarios proporcionados por la gerencia y el encargado de la parte operativa, del Centro de Beneficio; además, se obtuvieron datos por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Cruz y Ministerio de Agricultura y Ganadería sobre los antecedentes de la asociación cafetalera.

La Universidad Internacional del Ecuador extensión Galapagos, a través de un acuerdo con el GAD Municipal de Santa Cruz busco que los estudiantes, con aplicación de sus conocimientos realicen la implementación del diseño de un Plan Estratégico enfocado al eje operativo para la COPGALACAF, trabajando de la mano con empleados y directivos de la organización.

La base social de la Cooperativa de Producción Cafetaleras de las Islas Galápagos está formada por 59 socios caficultores de la Región Insular, para su principal actividad que es el acopio y comercialización de café, la cooperativa cuenta con dos centros de beneficio uno en la lista Santa Cruz y otra en la isla San Cristóbal, las mismas que sirven para el procesamiento de café.

La infraestructura fue entregada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través del Consorcio Minga Nacional del Café.

En Santa Cruz, el Centro de Beneficio cuenta con maquinaria y equipos para despulpado, fermentado, secado, trillado, tostado y molido del café; opera a una capacidad aproximada de 7.200 kilogramos de café cereza por día. En San Cristóbal, la edificación tiene

máquinas para despulpado, fermentado y secado con una capacidad de 1.500 kilogramos de café cereza por día.

La idea de desarrollar este proyecto se cristaliza en la elaboración de manuales de funciones y procedimientos del departamento operativo de COPGALACAF, para consolidar las operaciones con una estructura sólida y estable que permita dar un norte a las actividades planificadas.

2.5. Análisis de Oferta y Demanda

La Oferta y la Demanda en un proyecto de Direccionamiento Estratégico en la parte operativa se refiere como: la oferta en los servicios proporcionados a los socios del centro de beneficio, y la demanda se considera a los socios quienes son los que se beneficiaran del servicio de procesamiento de café. Pero por otra parte al ser analizado el eje operativo no se profundizará en estas aristas, que son, de mayor escudriñamiento en los planes de marketing y negocios.

2.6. Identificación y caracterización de la población objetivo

En este proyecto, se considera a los 59 socios como la población objetivo más el encargado de las operaciones y la Gerencia, los cuales forman la base social de la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos.

Tabla 2. Población objetivo

DESCRIPCIÓN	No. PARTICIPANTES
SOCIOS	59
PERSONAL	2
TOTAL	61

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

2.6.1. Cálculo de la muestra

Al trabajar con la totalidad de la población no será necesario un cálculo de la muestra, por lo tanto, en total serán 61 encuestados.

$$n = 61$$

2.6.2. Tabulación y análisis de las encuestas

Ya finalizada la etapa más trascendental de la investigación, se procede a realizar un análisis de los resultados obtenidos, con la recolección de información mediante una encuesta a los socios de la Cooperativa con el propósito de obtener información.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la encuesta.

1. ¿Conoce usted de la aplicación de algún manual de funciones dentro de la organización?

Tabla 3. Aplicación de manuales de funciones

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No	59	97%	97%
Si	2	3%	100%
TOTAL	61	100,00%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Gráfico 1. Aplicación de manuales de funciones



Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Análisis e interpretación de resultados.

Del total de encuestados, el 97% mencionaron no saber de la existencia o aplicación de manuales de funciones, lo que evidencia la carencia de los mismos, tornando esta situación en una gran desventaja para el crecimiento de la cooperativa, y los mismo piensan que la implementación es de vital importancia. En cambio, el 3% duda o no está seguro de la existencia de algún manual. El gran porcentaje mencionado es una alerta de que la administración y los jefes de operación carecen de las herramientas fundamentales para poder ejecutar su trabajo de una forma eficiente y eficaz, y al recabar los datos mencionaban que, si no se cuenta con estas disposiciones, los procesos tienen un alto riesgo no solo en cuestión de seguridad sino además en la calidad y la conservación de la calificación del producto con Denominación de Origen, “Café de Galapagos”

2. ¿Considera usted que la estandarización de los procesos mejora la seguridad de los mismos?

Tabla 4. Estandarización de procesos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No	1	2%	2%
Si	60	98%	100%
TOTAL	61	100,00%	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Gráfico 2. Estandarización de procesos



Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Análisis e interpretación de resultados.

Al realizar la indagación se pudo apreciar que los resultados favorecen a la idea de que la estandarización de los procesos es de gran relevancia para el 98% de los encuestados, esto como herramienta fundamental para la seguridad de las operaciones en el eje operativo y de las personas que trabajan, quienes deben contar con las debidas seguridades.

3. ¿Considera usted que la correcta gestión influye en la calidad del café?

Tabla 5. Gestión de calidad

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No	0	0%	0%
Si	61	100%	100%
TOTAL	61	100,00%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Gráfico 3. Gestión de calidad



Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Análisis e interpretación de resultados.

Al consultar a los socios sobre si la gestión de calidad influye en la calidad del café y sus procesos, el 100% de los encuestados piensan que es de vital importancia una correcta gestión, no solo de las autoridades sino también de los encargados de cada proceso y departamento.

4. ¿Considera usted que la maquinaria del área operativa es adecuada?

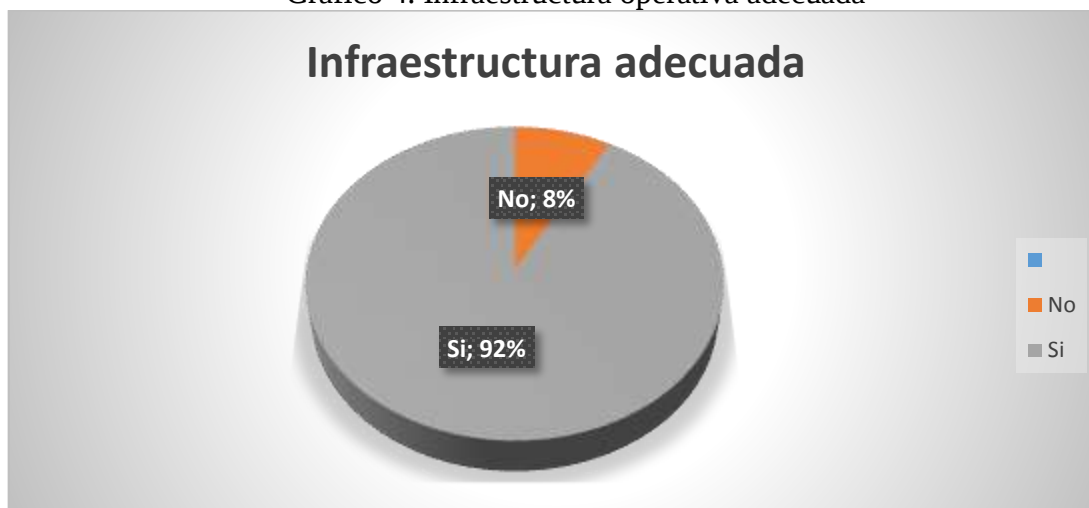
Tabla 6. Infraestructura operativa adecuada

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No	5	8%	8%
Si	56	92%	100%
TOTAL	61	100,00%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Gráfico 4. Infraestructura operativa adecuada



Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Análisis e interpretación de resultados.

Al preguntar a los socios sobre las condiciones de operatividad de la maquinaria del área que es objeto de estudio, en un 92% consideran que es óptima, además señalaron que debería estar mejor distribuido los espacios para cada una de las etapas del proceso productivo, para que esto no afecte a la calidad del café. Por otra parte, el 8% consideran que para la actual situación no cumple con las expectativas.

5. ¿Cree usted que es importante la reestructuración de los procesos operativos?

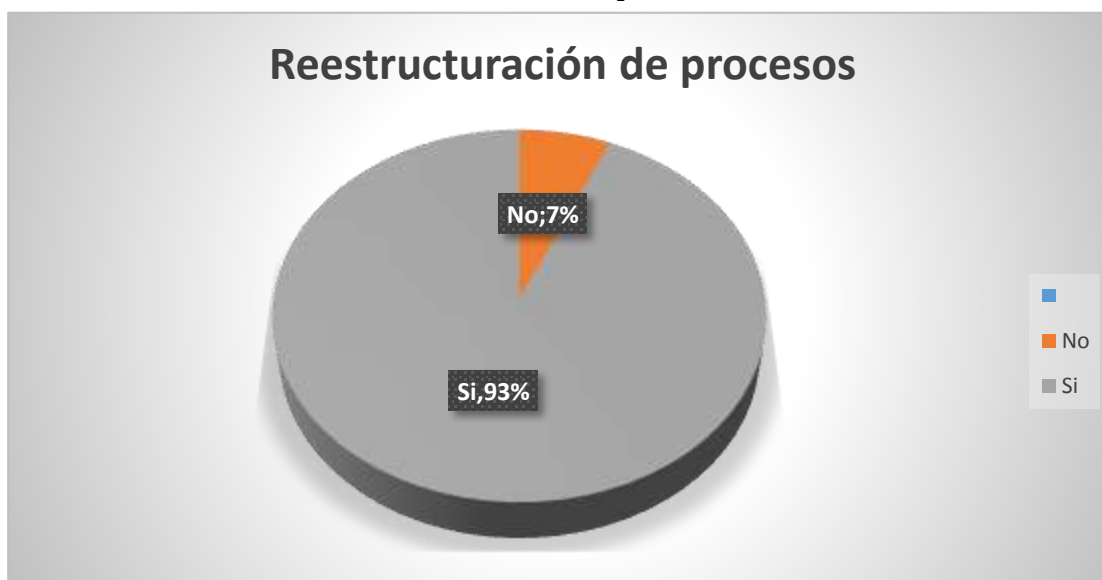
Tabla 7. Reestructuración de procesos administrativos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No	4	7%	7%
Si	57	93%	100%
TOTAL	61	100,00%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Gráfico 5. Reestructuración de procesos administrativos



Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Análisis e interpretación de resultados.

Según el levantamiento de la información, podemos concluir que la reestructuración de los procesos administrativos, es una de los cambios urgentes que necesita la COPGALACAF, siendo así, que el 93% de los encuestados lo ratifica, versus apenas un 7% que opinan que los procesos no demandan de una reestructuración urgente.

6. ¿Considera usted que el área operativa cuenta con el personal suficiente?

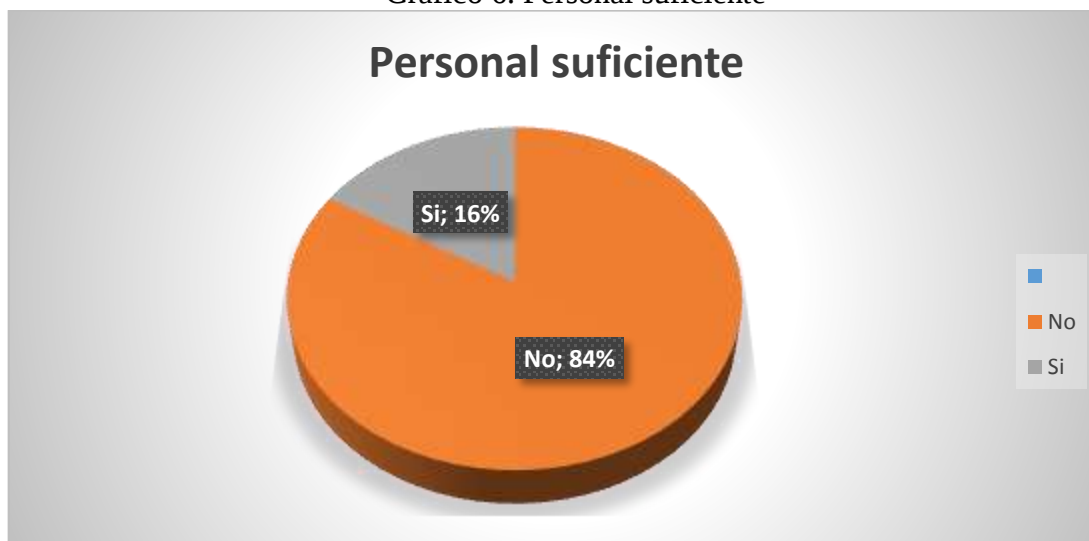
Tabla 8. Personal suficiente

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No	51	84%	84%
Si	10	16%	100%
TOTAL	61	100,00%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M

Gráfico 6. Personal suficiente



Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Análisis e interpretación de resultados.

Un personal capacitado idóneo y comprometido con los objetivos institucionales es la clave para el desarrollo de las organizaciones; que el mismo cuente con las herramientas necesarias y que sea en número suficiente para las necesidades es una preocupación de la administración, siendo así, que el 84% estima que debería haber personal suficiente que cumpla con cada etapa del proceso, evitando las actividades de carácter incompatible.

7. ¿Considera usted que el área para cada etapa del proceso es adecuada?

Tabla 9. Área por proceso

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No	57	93%	93%
Si	4	7%	100%
TOTAL	61	100,00%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M

Gráfico 7. Área por proceso



Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Análisis e interpretación de resultados.

Los resultados que arrojó la encuesta evidencian que la gran mayoría de los socios piensa que el área para cada proceso no es la adecuada ya que cada una de las etapas se la hace en un solo sitio, pudiendo así mezclarse los diferentes gases y olores, perjudicando la calidad del producto final, el 93% considera que la cooperativa necesita un área para cada proceso.

8. ¿Cree usted que es importante la implementación de una manual de funciones y procedimientos dentro de la cooperativa?

Tabla 10. Implementación de manuales

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No	0	0%	0%
Si	61	100%	100%
TOTAL	61	100,00%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M

Gráfico 8. Implementación de manuales



Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Análisis e interpretación de resultados.

Los manuales de funciones por componente son indispensables dentro de las organización, más aún para el área operativa que es el corazón de la organización, es por esto que el 100% de los encuestados está a favor de la implementación de los mismo como uno de los cambios fundamentales que necesita la COPGALACAF.

9. ¿Considera usted que, con un eficiente manejo del eje operativo, los costos de producción disminuirán?

Tabla 11. Eficiencia de los costos productivos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No	9	15%	15%
Si	52	85%	100%
TOTAL	61	100,00%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M

Gráfico 9. Eficiencia de los costos productivos



Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Análisis e interpretación de resultados.

Los costos de producción van íntimamente ligados al nivel de organización de las cooperativas, los manuales de procedimientos proporcionan las directrices mínimas con las que debe operar cada empleado, siendo el 85% de personas, del total de encuestados que consideran que se podrá ser más eficiente en cuestión del manejo de costos, lo cual permitirá generar una cadena de valor y maximizar los beneficios.

10. ¿Considera usted que la estandarización de los procesos maximizará los ingresos?

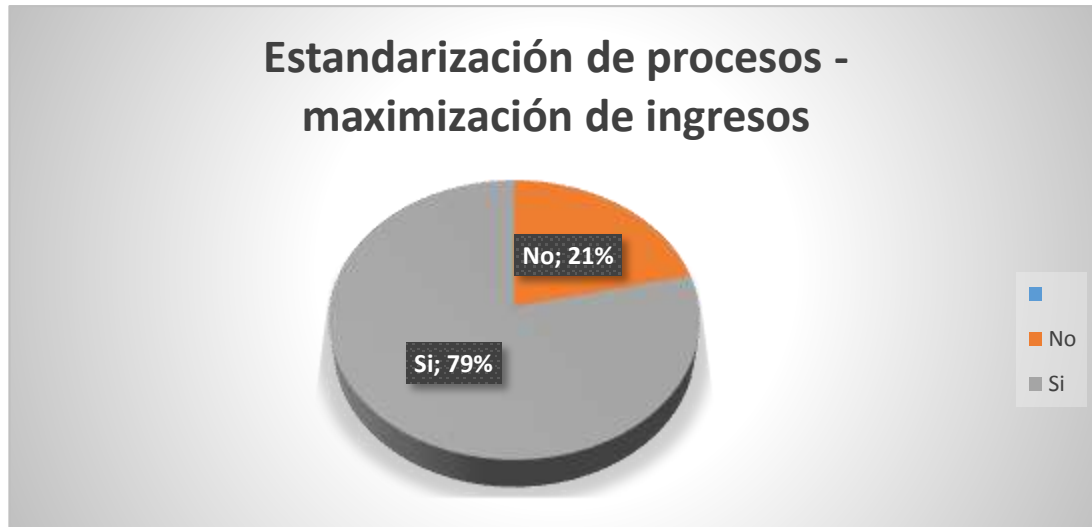
Tabla 12. Estandarización de procesos - maximización de ingresos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No	13	21%	21%
Si	48	79%	100%
TOTAL	61	100,00%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M

Gráfico 10. Estandarización de procesos - maximización de ingresos



Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Análisis e interpretación de resultados.

Al preguntarles si la estandarización de los procesos del área operativa maximizaría los ingresos el 79% respondió afirmativamente, ya que están seguros que una entidad debidamente regulada y reglamentada, con directrices claras responderá favorablemente a las expectativas de ingresos o excedentes de sus socios así como también le dará una mejor proyección corporativa institucional. El 21% cree que debido a la estacionalidad de la producción no habrá mayor diferencia en el ingreso promedio.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1. Objetivo general y objetivos específicos

3.1.1. Objetivo General

Implementar manuales de política, procedimientos y funciones para el área operativa de la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos (COPGALACAF), con la finalidad obtener un direccionamiento estratégico de calidad.

3.1.2. Objetivos específicos

- Elaborar manuales de procesos de producción.
- Elaborar manuales de funciones para el personal operativo.
- Elaborar perfil del personal del área de producción.

3.2. Indicadores de resultados

Al establecer los indicadores de resultados se dispondrá de una matriz de evaluación de la implementación, cumplimiento y seguimiento del presente proyecto, con el fin de mejorar las operaciones en general, además mediante los indicadores podremos distinguir claramente el resultado esperado, el cual será alcanzado en base a un cronograma establecido previamente en este documento como una herramienta de apoyo a la administración.

Para la implementación del proyecto de direccionamiento estratégico en la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos será menester diseñar la siguiente matriz:

Tabla 13. Indicadores de resultados

Detalle	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Implementar manuales de política funciones y procedimientos para el área operativa.	Control interno operativo	Auditoria de gestión	El departamento de producción cuenta con políticas y procedimientos, operativos y de funciones
Propósito	Guiar las actividades de manera formal y metódica del departamento de producción.	Procesos cumplidos vs. Procesos totales	Auditoria de gestión	La producción eleva sus estándares de calidad
Componentes	Manuales y políticas	Porcentajes de productividad en la Centro de Beneficio Comunitario	Tiempos establecidos y cantidades producidas Registro de procesos	Los procesos se cumplen oportunamente y eficientemente
Actividades	Identificar las etapas de cada proceso, Establecer responsabilidades, Definir perfiles para los cargos, Asignar actividades.	Actividades cumplidas Vs Actividades planificadas	Check list de actividades Cronograma	Alto porcentaje de cumplimiento en el plan de trabajo y presupuestos.

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

3.3. Matriz de marco lógico

El marco lógico está diseñado en base a la importancia y jerarquía de los objetivos, indicadores, recursos e hipótesis previamente elaborados para el desenvolvimiento del presente proyecto, además, encaminado a reestructuración del eje operativo.

Establece lineamientos de gran importancia para la eficiente consecución de los objetivos del diseño del direccionamiento estratégico, identifica ciertas variables de estudio, las corrobora y sirve para medir su factibilidad, cada uno de estos parámetros se establecen de la siguiente manera:

Tabla 14. Matriz de marco lógico

Jerarquía de los objetivos	Indicadores	Recursos de verificación	Hipótesis
Objetivo global: Implementar manuales de política, procedimientos y funciones para el área operativa.	Nivel de factibilidad para la implementación de manuales y políticas	Documento escrito con manuales y políticas.	Excelente desempeño del departamento de producción.
Objetivo específico: Obtener un direccionamiento estratégico de calidad.	Nivel de calidad en los procesos	Resultados de la encuesta	Mejoramiento en los tiempos de producción
Resultados: Procesos estandarizados. Funciones definidas.	Porcentaje de procesos cumplidos	Informe anual de cumplimiento.	Nivel de riesgo mínimo, se elimina la incertidumbre.
Actividades: Elaborar procesos de producción. Diseño de manual de funciones. Diseño del perfil del personal.	Porcentaje de incremento en la producción	Informe anual de control interno. Registro de producción. Registro de ingresos y egresos Informe financiero mensual	Reducción de costos operativos. Maximización de ingresos.

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M

4. JUSTIFICACION

La estandarización y reestructuración del eje operativo permitirá definir claramente las actividades, responsabilidades y funciones de cada uno de los procesos y sus responsables. Con este mecanismo se mitigara la incertidumbre al momento de la toma de decisiones, responsabilidades compartidas, funciones de carácter incompatible, que ocasionan pérdida de tiempo y recursos a la organización cafetalera.

Este tipo de proyectos son diseñados a fin de proveer a los actuales y futuros actores y funcionarios de la organización, la guía necesaria para el funcionamiento correcto de la estructura organizativa y operativa, así como la herramienta de inducción para el personal de adiestramiento, como parte de la capacitación.

El presente documento es un componente eficaz de información que permitirá aumentar la eficiencia de los empleados, dándoles la guía necesaria de lo que deben hacer y como lo deben hacer, evitando el empirismo, la improvisación y minimizando el error, estableciendo tiempos, responsabilidades y logros de objetivos.

La Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos, carece de Manuales y Reglamentos Operativos para el Centro de Beneficio cuenta con Estatutos y Reglamentos Internos de la organización como tal, requiere de apoyo administrativo operacional del Centro de Beneficio del café, en la presente propuesta.

Esta asociación no ha trabajado con un presupuesto. Sus ingresos hasta la fecha, corresponden a una cuota que irregularmente entregan algunos socios, sin acceso a apoyos financieros externos. Los programas de trabajo de la directiva han estado orientado a la

consecución de financiamiento de organismos gubernamentales y no gubernamentales, como por ejemplo; renovación de cafetales, construcción de infraestructura básica y maquinaria. Requieren de apoyo económico para financiar el pago de operarios y administradores, incluyendo la Gerencia.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. Marco teórico

Para el diseño del proyecto de Direccionamiento Estratégico de la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galapagos – Eje Operativo, como referencia de investigación se ha considerado el Modelo de dirección estratégica de FRED R. DAVID. El cual define que la dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas la cual conllevara al éxito de las empresas u organizaciones. (DAVID, 2003)

5.2.Marco conceptual

A través de este modelo investigativo, durante la elaboración del presente proyecto se ha visto imprescindible que una empresa u organización, sin importar su tamaño o a la actividad que ejerce, debe contar con un Direccionamiento estratégico, el cual es un componente eficaz de información que permite aumentar la eficiencia de la empresa, dándoles la guía necesaria de lo que deben hacer y como lo deben hacer, así como se han

establecido en sus estrategias, evitando el empirismo, la improvisación y minimizando el error, estableciendo tiempos, responsabilidades y logros de objetivos.

6. METODOLOGIA

6.1.Tipo de estudio

El tipo de estudio que se consideró para la elaboración del presente proyecto está basado en el tipo de estudio descriptivo, el cual te permite identificar características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociación entre variables.

6.2.Metodología de investigación

La metodología de investigación que se tomó en cuenta, para elaboración del presente proyecto se basó en el método de observación, mediante la cual se pudo identificar la problemática de la situación actual de COOPGALACAF y sus posibles causas y efectos.

6.3.Técnicas de recolección de datos

Para realizar el análisis de la situación actual e identificar sus necesidades, se procedió a realizar, la recolección de datos mediante entrevistas y encuestas a los directivos y socios de la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galapagos.

6.3.1. Fuentes primarias

Para obtener las fuentes primarias de investigación de este proyecto, se utilizó herramientas de recolección de datos como entrevistas y encuestas.

6.3.2. Procesamiento de datos

Ya finiquita la etapa más trascendental de la investigación, mediante las herramientas de recolección de datos que se utilizó para este proyecto, se procedió a realizar un análisis de los resultados obtenidos, los cuales permitieron plantear un direccionamiento estratégico que ayude a orientar a esa organización a cumplir sus metas y objetivos.

7. VIABILIDAD PLAN DE SOSTENIBILIDAD

7.1. Monitoreo de la ejecución

Para que el presente proyecto sea exitoso, es necesario que se realicen los monitoreos respectivos, detallados en la tabla adjunta.

Tabla 15. Monitoreo de la ejecución

OBJETIVOS	ACTIVIDADES DE MONITOREO
Implementar manuales de política, procedimientos y funciones para el área operativa.	Realizar control interno de las operaciones productivas para verificar su cumplimiento.
Obtener un direccionamiento estratégico de calidad.	Medir la implementación del direccionamiento en la auditoria anual.
Procesos estandarizados. Funciones definidas.	Porcentaje de procesos cumplidos mediante monitoreo continuo
ACTIVIDADES	ACTIVIDADES DE MONITOREO
Elaborar procesos de producción.	Medir el porcentaje de incremento en la producción y Evaluación del personal
Diseño de manual de funciones.	Verificar que los manuales estén acorde a las necesidades del departamento de producción.
Diseño del perfil del personal	Hacer un levantamiento de información de perfiles y verificar su cumplimiento

Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Además, la implementación, el monitoreo y ejecución del proyecto, lo realizará el administrador. Para medir su alcance, se tomará en cuenta los siguientes lineamientos:

- Monitorear el cronograma de actividades.
- Cumplir con las actividades del cronograma.
- Control de la obtención de los documentos legales y aprobaciones.
- Monitorear las instalaciones del local para el cabal cumplimiento de los reglamentos y procedimientos.

7.2. Evaluación de resultados e impactos

La evaluación de los resultados e impactos del proyecto, se ejecutará previa aplicación en la cooperativa y la aceptación por parte de los entes administrativos y de vigilancia quienes lo discutirán, aprobarán y serán presentados en Asamblea General de socios para su inmediata ejecución.

Se recomienda que al contratar la auditoria anual se solicite que el alcance de la misma abarque la evaluación de la aplicación y cumplimiento del presente trabajo de direccionamiento estratégico enfocado al eje operativo de la COPCALACAF.

La sostenibilidad económica del negocio dependerá además del control de gastos, operaciones y registro de la producción mensual, tiempos de entrega, porcentaje de aceptación de los clientes. Así mismo, los mecanismos que se proponen para la evaluación de impactos, debe ser aplicada de forma inmediata.

Finalmente, tomando en cuenta que el proyecto se desarrolla en un área protegida, el proyecto está alineado a la conservación del ambiente; para ello, se suma a las diferentes iniciativas de contribuir al manejo de los desechos. El impacto ambiental es menor, específicamente en el proceso de producción y empaçado que cumple con rigurosas normas ambientales.

En la normativa vigente disponible a nivel nacional e internacional, se cuenta con lo siguiente:

En la Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias NIMF N ° 32 sobre la Categorización de Productos según su Riesgo de Plagas (2009) de la Comisión Internacional para Medidas Fitosanitarias, el café tostado y molido se encuentra categorizado en la Categoría 1., debido a su procesamiento este producto no tienen la capacidad para ser infestados por plagas cuarentenarias; por lo tanto no se debe requerir medidas fitosanitarias y no se debe considerar la presencia de plaga que pudieran haber estado presentes en los productos antes del proceso.

En el Anexo 1 de esta norma señala ejemplos de métodos comerciales de procesamiento con productos resultantes que no mantienen su capacidad de ser infestados por plagas cuarentenarias, en el cual el grano de café al pasar un proceso de tostado (proceso de secado y dorado de los alimentos mediante su exposición a calor seco) con temperaturas elevadas y tiempo extenso de exposición destruyen las poblaciones microbianas.

Además, el café (tostado) se encuentra categorizado en el Anexo 2 sobre ejemplos de productos de la Categoría 1.

En la Resolución 1475 (Sustitución de la Resolución 1008: “Adopción de Categorías de Riesgo Fitosanitario para el Comercio Intra subregional y con Terceros Países de plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados”) de la Comunidad Andina señala que el café tostado o café molido se encuentran en categoría de riesgo fitosanitario 1 debido a su grado de procesamiento, ya no tienen capacidad para ser infestados por plagas cuarentenarias. N° D-ABG-004-07-2013 del Directorio de la ABG. (MINISTERIO DEL AMBIENTE, 2018)

8. PRESUPUESTO

Para la implementación del direccionamiento estratégico en el área operativa, será necesario contar con un presupuesto, el cual asciende a un total de \$ 3.150,00 (TRES MIL CIENTO CINCUENTA CON 00/100 DOLARES AMERICANOS).

Para este proyecto, no asume el costo el beneficiario ya que es parte del convenio interinstitucional entre la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galapagos y la Universidad Internacional del Ecuador, el mismo que abarca varios ítems en cada una de sus etapas que se detallan, a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 16. Presupuesto

EGRESOS		
ORD.	RUBRO	TOTAL
1	ASESORIA	\$ 870,00
2	MATERIALES DE OFICINA	\$ 550,00
3	MOVILIZACIÓN	\$ 250,00
4	IMPRESIONES Y FOTOCOPIAS	\$ 400,00
5	INTERNET Y TELÉFONO CELULAR	\$ 450,00
6	REFRIGERIO PARA LA SOCIALIZACIÓN	\$ 380,00
7	IMPREVISTOS	\$ 250,00
INVERSIÓN TOTAL		\$3.150,00

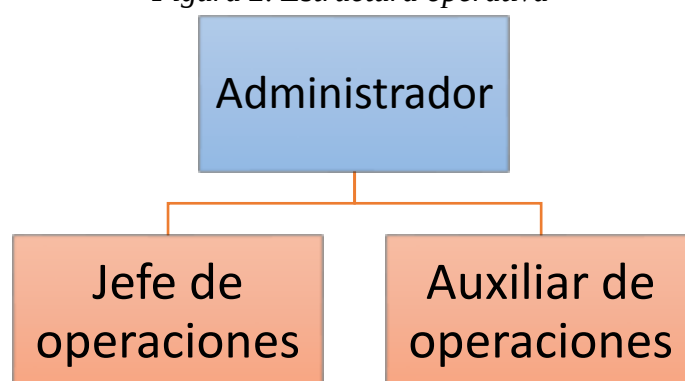
Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

9. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN

9.1. Estructura operativa

Dentro de estructura operativa se considera el organigrama estructural con el que contará la cooperativa de procesamiento de café, como se detalla en la siguiente figura.

Figura 2. Estructura operativa



Elaborado por: José Andrés Masaquiza M.

Como se puede apreciar en la figura anterior, la estructura organizacional que tendrá el área operativa, tendrá dos trabajadores, el jefe de operaciones y el ayudante que será eventual.

9.2. Arreglos institucionales y modalidad de ejecución

La propuesta de implementación de políticas y procedimientos, así como manuales de funciones, define como los arreglos institucionales y modalidad de ejecución, a los convenios o solicitudes de aprobaciones para la implementación por parte de la entidad ejecutora y posteriormente involucra también a los Consejos de Administración y Vigilancia, que deberán llevar a asamblea general de socios para que entren en vigencia transformándose así en documentos legales para su funcionamiento. En la primera etapa, se considera la

Tabla 17. Cronograma

COMPONENTES	EJECUCIÓN MENSUAL						TOTAL
RUBROS	1	2	3	4	5	6	
Componente 1: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 842,50	3,150.50
1.1 Elaborar procesos de producción.	\$ 500,00	\$ 500,00					\$ 1.000
1.2 Diseño de manual de funciones.			\$ 500,00	\$ 500,00			\$ 1.000
1.3 Diseño del perfil del personal					\$ 500,00	\$ 650,50	\$ 1.150,50

Elaborado por: Jose Andres Masaquiza M

10. CONCLUSIONES

La Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos, es una organización que brinda el servicio de procesamiento de café, a los socios agremiados y a todos los caficultores de la Región Insular, bajo el respaldo de denominación de Origen “Café de Galápagos”; el cual certifica que los procesos de producción realizados en los Centros de Beneficio Comunitario, son productos de especialidad.

Por la falta de un direccionamiento estratégico en el área operativa, no se han podido alcanzar las metas y objetivos planteados en su creación, como consecuencia de esto ha generado el desinterés de llevar la materia prima para el procesamiento de café por parte del caficultor local. Con la implementación de manuales de políticas, procedimientos y funciones, planteadas como objetivo general de este proyecto, a través de esta propuesta se busca reactivar la producción del Centro de Beneficio Comunitario de la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galapagos.

11. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la organización debe implementar este proyecto investigativo ya que al ser un instrumento de información muy eficaz, ayudara a definir un procesos de producción de café de calidad.

Así mismo se sugiere canalizar los recursos que permitan garantizar la compra de materia prima, con pagos ágiles y justos.

12. BIBLIOGRAFIA

INFORMES:

- CENSO IPCG;. (2016). *Principales resultados censo de poblacion y vivienda Galapagos 2015*. Ecuador.
- CGREG. (2015). Obtenido de <http://www.gobiernogalapagos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/manual-mermeladas.pdf>
- Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos. (2015-2020). *PLAN GALÁPAGOS*. Puerto Ayora: Dessidere Cruz.
- DPNG;. (2018). *Informe anual 2017 de Recaudacion de tributo*. Puerto Ayora.
- MINISTERIO DEL AMBIENTE. (2018). *INFORME TÉCNICO SOBRE EL CAFÉ MOLIDO Y TOSTADO*. Santa Cruz - Galápagos: Edición de la ABG.

SITIOS WEB:

- *LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. (28 de abril de 2011).
<http://www.seps.gob.ec/documents/>
- INEC. (2015). http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/553/related_materials.
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Analisis%20de%20Resultados.pdf>
- *Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos*. (junio de 2015).
<http://www.gobiernogalapagos.gob.ec/cgreg-capacitara-a-productores-locales-de-cafe/>
- SOLIDARIA, L. O. (28 de 04 de 2011). *SEPS*.
<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economia%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.p>

13. ANEXOS

Anexo 1. Formato de Entrevista

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA DATOS DIRIGIDO A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA COPGALACAF

Objetivo: Diagnosticar el eje operativo de la asociación COPGALACAF para determinar el grado de aceptación para la implementación de manuales de funciones y procesos.

1. ¿Conoce usted de la aplicación de algún manual de funciones dentro de la asociación?

Si ____ No ____

2. ¿Considera usted que la estandarización de los procesos mejora la seguridad de los procesos?

Si ____ No ____

3. ¿Considera usted que la correcta gestión influye en la calidad del café?

Si ____ No ____

4. ¿Considera usted que la infraestructura del área operativa de la asociación es adecuada?

Si ____ No ____

5. ¿Cree usted que es importante la reestructuración de los procesos operativos?

Sí ____ No ____

6. ¿considera usted que el área operativa cuenta con el personal suficiente?

Sí ____ No ____

7. ¿Considera usted que el área para cada etapa del proceso es adecuada?

Sí ____ No ____

8. ¿Cree usted que es importante la implementación de una manual de funciones

y procedimientos dentro de la cooperativa?

Sí ____ No ____

9. ¿Considera usted que con un eficiente manejo del eje operativo los costos de producción disminuirán?

Sí ____ No ____

10. ¿Considera usted que la estandarización de los procesos maximizará los ingresos?

Sí ____ No ____

Anexo 2. Manuales de política, procedimientos y funciones para el área operativa

MANUAL DE FUNCIONES EN LA COOPERATIVA COPGALACAF

INTRODUCCIÓN

La intención fundamental de este trabajo de práctica profesional es construir un manual de funciones que pueda apoyar el crecimiento y organización de COPGALACAF, puesto que este puede evitar tiempos ociosos y cargas laborales para cada colaborador de la organización.

Mediante este manual de funciones, se darán a conocer las características de los cargos que existen en la organización y los procesos que se manejan en la misma, además su afán por mejorar día a día con el fin de obtener una mayor eficiencia y menores costos en capacitaciones, por tal razón las cooperativas, sin importar su tamaño deben siempre buscar elevar su efectividad y eficiencia en los puestos de trabajo que posean.

El manual de funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surge de las necesidades propias de toda cooperativa, y de la revisión técnica para mantener su utilidad.

Este trabajo se realiza teniendo en cuenta un marco teórico que permita en su primera fase definir el modelo a seguir; en la segunda fase se realizará la observación directa de cada uno de los colaboradores para conocer las funciones que cada uno de ellos realiza, para llegar a la última fase en la cual se presentan algunas conclusiones y recomendaciones que serán definidas a partir de los resultados del trabajo.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.2 MISIÓN

Proveer servicios de calidad para la producción, transformación y comercialización del café con Denominación de Origen en todas sus formas, para así, contribuir al bienestar de los cafetaleros.

1.3 VISION

Proveer servicios de calidad para la producción, transformación y comercialización del café con Denominación de Origen en todas sus formas, para así, contribuir al bienestar de los cafetaleros.

1.4 OBJETIVO

Trabajar continuamente por el mejoramiento de las condiciones de vida de los clientes, satisfaciendo sus necesidades y las de sus familias y por el desarrollo de las zonas rurales cafeteras del archipiélago de Galápagos.

1.5 VALORES

- Innovación.
- Lealtad.
- Honestidad.
- Autonomía.
- Responsabilidad.
- Creatividad

1.6 POLÍTICA DE CALIDAD

“Satisfacer a cabalidad las exigencias particulares de cada cliente en nuestros productos y servicios, ofreciendo excelente calidad, honestidad, seriedad, cumplimiento de entrega, estabilidad financiera y una buena atención gracias a nuestro talento humano capacitado y el continuo desarrollo; para de esta forma aumentar la cobertura y ser reconocidos a nivel mundial”.

La cooperativa se enorgullece de su gente y del empeño que cada uno coloca para conseguir la satisfacción de sus clientes.

1.7 SERVICIOS QUE PRESTA

- Comercialización y procesamiento del café pergamino y pasilla.
- Compra y venta de café.

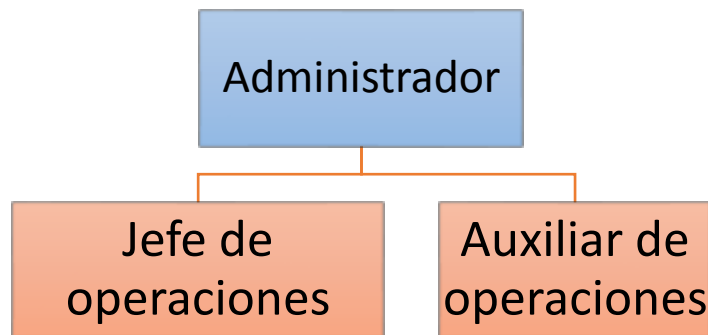
1.8 NUMERO DE EMPLEADOS

2 EMPLEADOS DE PLANTA

2 EMPLEADOS DE OFICINAS

1.9 ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN

La Cooperativa COPGALACAF cuenta con áreas de vital importancia, donde cada una es significativa para el progreso y posicionamiento que la cooperativa busca alcanzar en el mercado actual; ya que, al ser una Cooperativa con un potencial desarrollo y reconocimiento en el sector, busca abarcar mercados nichos más amplios, que no sólo le permitan darse a conocer a nivel nacional sino también lograr vinculaciones importantes para el crecimiento constante de la organización.

Por lo tanto, se le ha impuesto una postura de respeto y cordialidad hacia el cliente, a todo el personal vinculado con la cooperativa, siendo este el factor principal para la evolución de la organización, gracias a la buena imagen de la cooperativa con respecto al trato y la atención que se le brinda al consumidor, basados en la cultura organizacional, con proyección a los socios y los clientes, haciendo que el servicio sea una habilidad distintiva de la cooperativa que la ubique a la vanguardia de las exigencias del mercado en un plazo medio.

La composición del mercado -nuevos clientes que garanticen un crecimiento en los ingresos operacionales de al menos 50% y una reducción de costos operativos que permita que la cooperativa obtenga el equilibrio financiero a partir del cual se genere valor.

Su grupo administrativo siempre ha procurado realizar una buena labor en el momento de tratar todos los aspectos relacionados con la gestión y coordinación de las acciones comerciales de la cooperativa, incluida la imagen corporativa y las líneas de negocio a fomentar en colaboración con la Dirección y las Subdirecciones de la cooperativa.

Además, se promueve y da a conocer los resultados de los trabajos realizados por la cooperativa y las actividades desarrolladas las cuales le han permitido verificar las amplias posibilidades de cooperación que existen entre las industrias a nivel nacional y que constituyen una estrategia ganadora para empresas de pequeña y mediana dimensión que quieren enfrentar un mercado globalizado y altamente competitivo.

El diagnóstico realizado indica que en los últimos años ha habido un importante proceso de inversión en maquinaria y tecnología, pero también alerta que la integración de innovaciones tecnológicas con el fin de aumentar la productividad es insuficiente por sí sola para alcanzar buenos niveles de competitividad.

Siempre les ha motivado la voluntad de servir con amor a sus semejantes, en esto han hallado la fuerza que les estimula a ser eficientes y competitivos, a crecer cada día como organización y lo que es más importante, como personas; a cumplir con vocación lo que hacen y a vivir una creciente y maravillosa experiencia en su desarrollo individual y grupal.

Se hace necesario entonces conocer, además, que la calidad es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. Por lo tanto, para cumplir a cabalidad con todas estas funciones, se hace necesario organizar un buen manual de funciones con el objetivo de aumentar la productividad del servicio, mejorar la relación del recurso humano con la dirección y lograr un claro entendimiento sobre las responsabilidades que cada cargo conlleva.

3. EJE DE INTERVENCION

Cooperativa Cafetera (COPGALACAF) en su constante búsqueda del mejoramiento continuo y el buen funcionamiento interno de la empresa, observó la necesidad de desarrollar un correcto manual de funciones que permita a la organización obtener información escrita respecto a sus funciones y tareas diarias, pues la falta de este manual está ocasionando que la cooperativa sea menos eficiente en el adiestramiento, inducción capacitación y entrega o seguimiento del cargo que en ocasiones se vuelve más dispendioso y pesado hablando de asignación laboral, de allí que se hayan percatado que ante una buena claridad en cuanto a las funciones del personal se disminuyen costos y tiempos ociosos, volviendo a la organización más eficiente y competitiva.

Una buena coordinación desde la gerencia es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales.

En algunas ocasiones, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, más difícil les puede resultar conseguirla. Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con los demás. De ahí, que, a partir de la elaboración de un manual de funciones, la cooperativa podrá cumplir con el objetivo de hacer que cada uno de los empleados logre entender el alcance e importancia de su puesto y de esta manera continuar su proceso de forma eficiente y segura.

4. JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN

El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

Durante la última década se ha producido un gran revuelo en el campo de la administración de empresas, debido a las novedades de la psicología aplicada. Estas novedades se encaminan a promover y facilitar la transformación de las organizaciones; tomadas tanto como un punto de vista o como una tecnología, se ha dado en llamarlas Desarrollo Organizacional.

Estos conceptos de orientación humanista conciben a la organización como un medio en que los individuos hallarán estímulo en su trabajo, para formarse, para desarrollarse y ser mucho más dueños de sí mismos de lo que les era posible con los sistemas burocráticos tradicionales.

Actualmente se está viviendo una época de grandes cambios y transformaciones. Esto a la vez, implica la gran responsabilidad de abrir mente a nuevas opciones y desaprender de lo que hemos aprendido. Sin desconocer la importancia de historia, las soluciones no están en la tradición, es necesario inventarlas.

El punto de partida básico, es entender que la organización como invento del hombre ha logrado transformar la humanidad y la concepción del hombre y el trabajo, por lo que se hace necesario buscar en ella la posibilidad que el hombre realice su propia transformación fundamental a través del trabajo con otros seres humanos. El enfocar este esfuerzo partiendo de los clientes, será lo único que les permitirá a las organizaciones sobrevivir en el futuro y lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados. Con esto se espera lograr el objetivo fundamental, tanto para la organización como para las personas y la sociedad en general.

La Cooperativa nacional Cafetera (COPGALACAF) acordó la realización de un manual de funciones, ya que la cooperativa no cuenta con un documento que le permita fortalecer el control interno, por tal razón es de gran importancia la elaboración de este manual, debido a que ofrece una descripción actualizada, concisa y clara de todas las funciones desarrolladas por los colaboradores de la cooperativa, así mismo, establece las tareas y responsabilidades de los empleados permitiendo conocer el funcionamiento interno y los puestos responsables de su ejecución.

4.1 NOVEDAD

El manual de funciones permite controlar de una manera ágil todas las labores que se llevan a cabo en la cooperativa, lo cual facilita la eficiencia en la entrega y evaluación de un cargo.

4.2 UTILIDAD

Es de gran utilidad para todos los miembros de la cooperativa y futuros colaboradores, pues les permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, suministrando eficiencia en cada cargo.

Se necesita una buena administración que organice de forma correcta las labores administrativas y de producción de la cooperativa, entre otros.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el manual de funciones para la cooperativa COPGALACAF, el cual sirva como plataforma para el mejoramiento de las relaciones internas y una forma más eficiente de cumplir con responsabilidad sus funciones por parte de todos los empleados.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un manual de funciones que permita a corto plazo la estandarización de los diferentes cargos de la organización.

- Elaborar un manual de funciones que contenga el análisis y descripción de cada cargo existente en la organización, procurando ser más eficientes en la entrega o seguimientos del puesto de trabajo.
- Facilitar las labores de control, permitiendo la evaluación y control de cada puesto de trabajo.
- Elaborar un plan de manual detallado que permita establecer objetivos y políticas nuevas dentro de la cooperativa COPGALACAF; Con el fin de que se cumplan correctamente en un futuro.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 ANTECEDENTES

Según Castillo Flórez, (2007) un manual de funciones 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 basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una cooperativa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas

soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión”.

Un manual de funciones debe tener como base principal los formatos únicos, donde las columnas de responsabilidad y cargo se trasladan al respectivo manual de funciones, el cual a continuación se define y se indica su contenido.

Presenta todas las áreas correspondientes a una buena cooperativa y su clientela está muy bien conformada, a los cuales se les brinda atención de forma oportuna. La atención brindada hasta el momento ha sido muy bien manejada, lo único que le falta a la cooperativa para poder ser catalogada como pionera en su servicio es un buen manual de funciones, ya que, aunque de forma no muy frecuente se han presentado casos de desvío de información, o algún cliente ha sido atendido por la persona incorrecta, aunque no son muy frecuentes estas equivocaciones lo ideal es que nunca ocurran.

La cooperativa al no contar con un buen manual de funciones en algunos casos se ha visto perjudicada ya que la información se ha desviado, no hay muy buena conexión entre los departamentos y esto les ha costado en determinados momentos pérdidas de tiempo lo que ha ocasionado algunos retrasos en la atención a los clientes.

También se ha ocasionado que se acumule determinada información y sea enviada al departamento equivocado. Esto hace que los clientes en ocasiones deban esperar un poco más de lo previsto, pudiendo ocasionar pérdida de competitividad en el mercado.

6.2 EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU EVOLUCIÓN

Se pueden identificar 4 etapas en la evolución del diseño organizacional:

- Enfoque clásico.
- Enfoque tecnológico de las Tareas.
- Enfoque ambiental.
- Reducción de tamaño.

En el enfoque clásico los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban “el mejor camino”, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia. (Mitzman, 1969, p. 59)

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas, se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios

clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. Las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

Enfoque ambiental. En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker; estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas, los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. (Burns; Stalker, 1961, p. 120)

Después de estudiar una serie de compañías, Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas.

Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por su informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

Con relación a la Reducción de Tamaño, en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

Los gerentes de muchas cooperativas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las cooperativas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto, las grandes cooperativas desarrollaron

burocracias de muchos niveles, que con el tiempo resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

6.3 MANUAL DE FUNCIONES

Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la cooperativa, por ejemplo, gerencia, producción, ventas, entre otras, describiendo cómo deben intervenir en el funcionamiento general de la cooperativa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área, además de sus responsabilidades.

También existe el manual de procedimientos, en la que se describen todos y cada uno de los procesos que integran la secuencia de producción, o servicio que otorga la cooperativa, con las actividades que le corresponden a cada puesto, en algunas cooperativas contiene hasta la descripción del manejo de equipo. De forma regular se manejan por área.

Toda organización tiene la necesidad de tener en su cooperativa una herramienta que le proporcione toda la información sobre las funciones y el desempeño de las personas que realizan la labor.

El manual de funciones es una herramienta útil para el proceso de selección de personal, la realización de programas de capacitación, la planeación de las actividades a desarrollar, la eficiencia en la entrega o evaluación de un cargo y lo más importante permite el crecimiento interno y el desarrollo de competencias individuales de cada empleado.

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una cooperativa con el fin de delimitar las responsabilidades y funciones de los empleados de una compañía, el objetivo

principal del manual de funciones es describir con claridad todas las actividades de la cooperativa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

De esta manera se evitan funciones y responsabilidades compartidas, este manual es muy importante implementarlo debido a dos aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la cooperativa un panorama general de su cargo, en segundo lugar, le permite a la cooperativa tener una claridad de cómo se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada. Esto es útil para poder detectar en qué momento un cargo está saturado de funciones, o ya no se requiere o se debe modificar.

En toda labor cotidiana de un trabajador se hace necesario que las funciones básicas de su cargo sean de su conocimiento, por lo tanto, en el posicionamiento de un empleado, después de conocer su carta de funciones, responsabilidades y su interacción en la cooperativa, se debe seguir con una breve inducción en el cargo y un recorrido por las diferentes dependencias de la organización las cuales tendrán que ver con la ejecución de sus actividades.

Dicho manual es un documento que se divide en los siguientes aspectos:

6.3.1 Descripción básica del cargo

Este se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo del jefe inmediato.

6.3.2 Objetivo estratégico del cargo

Este se refiere a la actividad que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual es de suma importancia para la estructura de la cooperativa.

6.3.3 Funciones básicas

En este se deben incluir cada una de las funciones y responsabilidades básicas, las cuales describan adecuadamente la esencia del cargo.

Esto con el fin de que, al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, debido a que la final de cada periodo al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

El manual de funciones se caracteriza por ser un documento que se prepara en la cooperativa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. Tiene como objetivo principal, describir con claridad todas las actividades de la cooperativa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos.

De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que pueden generar pérdidas de tiempo y dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la cooperativa, o de una misma sección.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Estructura orgánica de la Cooperativa.

- Delineamientos o directrices de contratación de Personal.
- Reglamento laboral.

7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los gerentes deberán practicar un tipo de proceso de diseño organizacional que conceda enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

Se espera que con el manual de funciones la cooperativa logre un cambio radical en sus relaciones internas, lo cual se vea reflejado en sus relaciones externas, de especial importante para mantener a la cooperativa en una buena posición o para posicionarla en el sector que maneje.

Se conseguirá en el menor tiempo posible y con el menor esfuerzo y el mínimo costo posible, un buen manual de funciones, apto para dar el más óptimo servicio y a la vez asegurar la confianza y la pronta satisfacción del cliente, dando prioridad al mejor servicio y la mayor seguridad para el producto y los empleados de la cooperativa.

La información para la realización del manual de funciones recolectada por medio de encuestas realizadas a todo el personal, también se utilizará el método de observación directa el cual será de gran ayuda para el manual, ya que tendremos información más objetiva y confiable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Un plan de práctica es un documento indispensable, ya que, por medio de él, se puede dar a conocer el grado de especialidad que se tiene en ese momento y si este corresponde al perfil de la especialidad del practicante.

Mediante las prácticas dentro de las cooperativas se pueden visualizar necesidades de la empresa, es decir, detectar si la cooperativa, aunque se encuentre muy bien posicionada en el mercado, presenta algunas debilidades o amenazas que la pueden dejar en menor posición que las de la competencia, ya que el mercado evoluciona de manera constante y ningún directivo se puede quedar atrás, administrando bajo supuestos ya acabado o reemplazados.

En esta práctica se pudo constatar que la Cooperativa COPGALACAF es muy competente en su rango, sin embargo, falla en la elaboración de un buen manual, por lo tanto, debe explorar un poco más acerca de cómo desarrollar dentro de ella este documento y entender que este la lleve para estar más acorde con los adelantos en este ramo.

MANUALES

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Jefe procesos y Supervisor operario maquinas.	UBICACIÓN: planta producción taller
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General	No DE PERSONAS EN EL CARGO: Una
HORARIO: horario rotativo	PERSONAL A SU CARGO: 1 persona
OBJETIVOS DEL CARGO: Velar por el rendimiento óptimo de todas las máquinas comprometidas con la producción y clasificación de café.	

Interrelaciones Internas	• Operarios máquinas • Personal de apoyo	Interrelaciones externas	• Jefes técnicos de las compañías encargadas de ofrecer soporte técnico sobre la maquinaria.
---------------------------------	---	---------------------------------	--

2. FUNCIONES

- Controlar la calidad de lo que se saca como pasilla, de tal manera que sea definida.
- Observar muestras, para hacer los ajustes necesarios en los estiles y catadoras.
- Realizar el mantenimiento necesario de la maquinas.

- Asegurarse de que el café suba en normas para ser escogido por las máquinas electrónicas.
- Estar atento al mantenimiento físico de la planta, infraestructura.
- Llevar un control de observaciones.
- Llevar al día el inventario de maquinaria y lo materiales.
- Cumplir el reglamento interno y las disposiciones del consejo administra y vigilancia.
- Cumplir las órdenes de sus jefes inmediatos superiores.
- Velar por el cumplimiento del plan de trabajo y presupuesto.
- Realizar sus funciones acatando las disposiciones de seguridad.

3. NIVEL DE INSTRUCCIÓN REQUERIDO

EDUCACIÓN:

- Tecnólogo en mantenimiento de máquinas industriales

EXPERIENCIA:

- Mínima de 6 años en actividades similares, de preferencia en café.

CAPACITACIONES:

- En mantenimiento y tecnificación de maquinarias.
- En procesos de producción de café.
- En seguridad industrial y prevención del riesgo laboral

4. HABILIDADES Y DESTREZAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

HABILIDAD REQUERIDA	GRADO DE HABILIDAD		
	BAJO	NORMAL	ALTO
Agudeza visual			X
Agudeza auditiva		x	
Capacidad táctil			X
Habilidad verbal			X
Rapidez de cisión			X
Coordinación tacto visual		x	
Iniciativa			X
Memoria Inmediata			X
Capacidad de juicio		x	
Atención		x	
Trabajo en equipo			X
Liderazgo			X
Comunicación interpersonal			X
Habilidad manual			x

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de operaciones	UBICACIÓN: planta producción taller
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe procesos y Supervisor operario maquinas.	No DE PERSONAS EN EL CARGO: Una
HORARIO: horario rotativo	PERSONAL A SU CARGO: 1 persona
OBJETIVOS DEL CARGO: Realizar operaciones auxiliares directamente relacionadas con el proceso del café en forma operativa manual.	

2. FUNCIONES

- Carga y descarga de materia prima y productos terminados y embodega simiento de la misma.
- Asistir en todos los procesos del café hasta su terminación.
- Realizar el mantenimiento necesario de las máquinas.
- Asegurarse de que el café suba en normas para ser escogido por las máquinas electrónicas.
- Estar atento al mantenimiento físico de la planta e infraestructura.
- Informar oportunamente sobre fallos o desperfectos en la maquinaria.
- Llevar un control de observaciones.
- Llevar al día el inventario de maquinaria y lo materiales.
- Cumplir el reglamento interno y las disposiciones del consejo administra y vigilancia.
- Cumplir las órdenes de sus jefes inmediatos superiores.
- Velar por el cumplimiento del plan de trabajo y presupuesto.
- Realizar sus funciones acatando las disposiciones de seguridad.

3. NIVEL DE INSTRUCCIÓN REQUERIDO

EDUCACIÓN:

- Tecnólogo en mantenimiento de máquinas industriales

EXPERIENCIA:

- Mínima de 2 años en actividades similares, de preferencia en café.

CAPACITACIONES:

- En mantenimiento y tecnificación de maquinarias.
- En procesos de producción de café.
- En seguridad industrial y prevención del riesgo laboral

4. HABILIDADES Y DESTREZAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

HABILIDAD REQUERIDA	GRADO DE HABILIDAD		
	BAJO	NORMAL	ALTO
Agudeza visual			X
Agudeza auditiva		x	
Capacidad táctil			X
Habilidad verbal		x	
Rapidez de cisión			X
Coordinación tacto visual		x	
Iniciativa			X
Memoria Inmediata			X
Capacidad de juicio		x	
Atención		x	
Trabajo en equipo			X
Liderazgo		x	
Comunicación interpersonal			X
Habilidad manual			x

MANUAL DE PROCESOS Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

1.- COSECHA

TRANSPORTE

PARA LEVANTAR LA CARGA

- Separar los pies para proporcionar una postura estable y equilibrada durante el levantamiento de los costales, colocando un pie más adelantado que el otro en la dirección del movimiento.
- Doblar las piernas manteniendo en todo momento la espalda recta y el mentón metido.
- Realizar el manejo de los costales por al menos dos trabajadores o usando un medio auxiliar, cuando el peso de la carga sea superior a 50 kilogramos para los hombres y 20 kilogramos para las mujeres. Esta actividad no la deben realizar las mujeres en estado de gestación, ni durante las primeras 10 semanas posteriores al parto.
- Levantar el costal, por extensión de las piernas, manteniendo la espalda recta. No dar tirones a la carga ni moverla de forma rápida o brusca.

PARA TRASLADAR LA CARGA

- Sujetar con ambas manos el costal y pegarlo al cuerpo.
- Evitar el giro de la cintura cuando se tenga la carga entre las manos, es preferible mover los pies para colocarse en la posición deseada.
- Empujar de frente al camino los patines, carretillas o cualquier otro medio auxiliar que se utilice para el traslado de los costales.

- Mantener un ritmo de trabajo pausado y establecer períodos de reposo durante la jornada para evitar fatiga.
- Mantener libres de obstáculos las áreas de trabajo y pasillos por donde se traslada los costales de café, para evitar que provoquen caídas.
- Resguardar las herramientas en un lugar específico fuera del área de trabajo y tránsito mientras no se usen. No deben dejarse abandonadas en el suelo.
- Realizar el traslado de los costales caminando.
- Evitar realizar el traslado con suelo mojado.

PARA SUBIR AL TRANSPORTE

- Evitar subir los costales al transporte de carga cuando esté en marcha.
- Soltar el costal únicamente después que haya sido colocado sobre la plataforma y sujetado por otro trabajador para su acomodo.
- Evitar que se acumulen costales en la orilla de la plataforma del camión.

RIESGO

- Sobre esfuerzo durante el traslado de los costales al transporte de carga.
- Caída al mismo nivel durante el traslado de los costales con café al transporte de carga
- Golpeado o atrapado por la caída de los costales, durante la carga en el camión de transporte.
- Caída al mismo nivel durante la apertura de la compuerta de recepción y la limpieza del café.

NECESIDADES:

- Fajas
- Calzado ocupacional
- Casco contra impacto

2.-RECEPCIÓN Y LIMPIEZA DEL CAFÉ**TRASLADO**

- Mantener libres de obstáculos las áreas de trabajo y pasillos, para evitar que provoquen caídas.
- Limpiar de inmediato el derrame de líquidos, residuos o granos de café del área de trabajo y pasillos.
- Circular caminando por las áreas de trabajo y pasillos.

RECEPCIÓN

- Iniciar la operación del sistema de ventilación o recolección de polvos antes del ingreso de los trabajadores al área y mantenerlo encendido durante toda la jornada.
- Lavar las manos y cara con agua y jabón después del proceso de limpieza del grano de café. En caso de contacto directo con los ojos, se deben lavar de inmediato con agua.
- Tomar una ducha y cambiarse con ropa limpia al término de la jornada.

RIESGOS

- Caída al mismo nivel durante la apertura de la compuerta de recepción y la limpieza del café.
- Exposición a polvos durante la recepción y limpieza del café.

NECESIDADES

- Calzado ocupacional
- Anteojos de protección
- Guantes
- Mascarilla desechable

3.- DESPULGADO

- Limpiar de inmediato el derrame de líquidos que pueda provocar un corto circuito.
- Asegurar que los cables y elementos de contacto se encuentren aislados, limpios, secos y sin grasa.
- Considerar que todo equipo conectado o segmento de línea eléctrica están energizados.
- Evitar el uso de accesorios personales, anillos, pulseras, collares o aretes, así como objetos metálicos y equipos de radio comunicación con antena.
- Revisar que el equipo se encuentre conectado al sistema de puesta a tierra.

INSTALACIONES ELECTRICAS

- Evitar reparaciones improvisadas en la instalación eléctrica del equipo para su funcionamiento momentáneo.

- Desconectar la máquina de la red eléctrica cuando no se utilice o se realicen trabajos de mantenimiento, haciendo la prueba en las pastillas de los tableros eléctricos, así como colocar candados y etiquetas.

MANIPULACION DE MAQUINARIA

Evitar el uso de ropa holgada y accesorios en cuello y manos, como relojes, anillos, pulseras o collares.

Interrumpir el funcionamiento de la despulpadora⁴ para desatascar residuos de pulpa y granos verdes sin despulpar.

Retirar cualquier objeto extraño antes de la puesta en marcha de la despulpadora.

SUPERVISIÓN DE DESGASTE Y EXPOSICIÓN A RUIDOS

- Revisar que los engranes, motor y bandas de la despulpadora, no presenten evidencia de desgaste.
- Respetar los períodos de exposición a ruido establecidos por la legislación:
 - Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido menor o igual a 90 decibeles, el tiempo máximo de permanencia es de ocho horas.
 - Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 90 y hasta 93 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de cuatro horas.
 - Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 93 y hasta 96 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de dos horas.

⁴ Despulpar: Máquina que se encarga de la extracción de las frutas.

- Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 96 y hasta 99 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de una hora.
- Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 99 y hasta 102 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de treinta minutos.
- Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 102 y hasta 105 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de quince minutos.
-

LIMPIEZA DE MAQUINARIA

- Realizar el lavado auxiliado por otra persona que debe permanecer fuera del tanque.
- Entrar y salir del tanque usando una escalera.
- Colocar señalamientos o candados de seguridad durante la limpieza del tanque.
- Mantener libres de obstáculos las áreas de trabajo, pasillos, escalones o plataforma elevada, para evitar que provoquen caídas.

RIESGOS:

- Descarga eléctrica durante la puesta en marcha de la despulpadora.
- Golpeado o atrapado por las partes en movimiento del sistema de engranaje y bandas del motor de la despulpadora.
- Exposición a ruido durante la supervisión del proceso de despulpado del grano de café.
- Caída a diferente nivel durante el lavado de los tanques de recepción de café despulpado.

NECESIDADES:

- Calzado dieléctrico⁵
- Casco contra impacto
- Guantes dieléctricos
- Guantes
- Guardas de protección
- Tapones auditivos

4.- REMOCIÓN DE MUCILAGO**4.1 Fermentación y lavado**

- Llenar el tanque de lavado hasta el 80 por ciento de su capacidad, para evitar que el agua se derrame.
- Limpiar de inmediato cualquier derrame de líquidos o residuos en el área de trabajo y pasillos.
- Mantener libres de obstáculos las áreas de trabajo y pasillos, para evitar que provoquen caídas.
- Transitar caminando por el área de trabajo y pasillos.
- Mantener libres de obstáculos las áreas de trabajo, pasillos, escalones o plataforma elevada, para evitar que provoquen caídas.

⁵ Dieléctrico: Material con baja conductividad eléctrica, aislante eléctrico.

- Limpiar de inmediato cualquier derrame de líquidos, residuos o granos de café sobre pasillos, escalones o plataforma elevada.
- Circular caminando por las áreas de trabajo, pasillos, escalones o plataforma elevada.
- Verificar que los escalones y plataforma elevada no presenten evidencia de fisura o fractura en su estructura.

4.2 Mecánica

- Evitar el uso de ropa holgada y accesorios en cuello y manos, como relojes, anillos, pulseras o collares.
- Interrumpir el funcionamiento del desmucilaginador⁶ para desatascar granos atorados.
- Verificar que las guardas que protegen las partes en movimiento se encuentren sujetas antes de poner en marcha el equipo.
- Retirar cualquier objeto extraño antes de la puesta en marcha del desmucilaginador.
- Revisar que los engranes, motor y bandas de la despulpadora no presenten evidencia de desgaste.
- Respetar los períodos de exposición a ruido establecidos por la legislación:
 - Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido menor o igual a 90 decibeles, el tiempo máximo de permanencia es de ocho horas.
 - Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 90 y hasta 93 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de cuatro horas.

⁶ Desmucilaginador: Máquina para lavar el café

- Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 93 y hasta 96 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de dos horas.
- Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 96 y hasta 99 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de una hora.
- Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 99 y hasta 102 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de treinta minutos.
- Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 102 y hasta 105 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de quince minutos.

RIESGO

- Caída al mismo nivel durante el lavado del café.
- Golpeado o atrapado por las partes en movimiento del sistema de engranaje y bandas del motor de la despulpadora.
- Exposición a ruido durante la supervisión del proceso de separación del mucílago

NECESIDADES

- Calzado ocupacional o botas impermeables
- Casco contra impacto
- Barandales
- Guantes
- Guardas de protección
- Tapones auditivos

5.- SECADO

- Almacenar el depósito de combustible en áreas frescas, ventiladas, construidas con materiales no combustibles, lejos de toda fuente de calor y del tráfico de los trabajadores.
- Limpiar cualquier derrame de grasa o basura en la entrada del aire frío y ventiladores.
- Colocar las mallas filtrantes en las bocas de los ventiladores o aberturas de aspiración, y utilizar filtros de aire en secadoras con recirculación de calor.
- Revisar que los filtros de aire no se encuentren obstruidos con grasa, polvo o basura.
- Revisar que la tubería, válvulas y cualquier otro dispositivo no presente evidencia de desgaste, fractura o fisura.
- Suspender el flujo de combustible cuando se tenga evidencia de fuga en la tubería, válvulas y cualquier otro dispositivo.
- Revisar que los cables, contactos y cualquier otro elemento de la instalación eléctrica no presenten evidencias de desgaste.
- Evitar el uso de herramientas, ropa, calzado, aparatos eléctricos y objetos que puedan generar chispa o llama abierta capaces de provocar ignición.
- Disponer del equipo para combate de incendio de acuerdo al tipo de material, cantidad y tipo de fuego que se pueda generar. El equipo debe colocarse en un lugar de fácil acceso.
- Detener el funcionamiento de la secadora durante la toma de muestra de granos.
- Revisar que los ductos y cualquier otro dispositivo de la secadora no presenten evidencia de desgaste, fractura o fisura.

- Suspender el proceso de secado cuando se tenga evidencia de fuga en los ductos y cualquier otro dispositivo.
- Cerrar las llaves de paso y control, cuando se termine o se detenga el proceso.
- Verificar que los ductos sujetos a altas temperaturas, cercanos a las áreas de trabajo y pasillos, cuenten con aislante térmico y barreras de protección.
- Mantener cerradas las compuertas de la secadora mientras se encuentre en operación.
- Mantener libres de obstáculos las áreas de trabajo y tránsito.
- Limpiar de inmediato cualquier derrame de líquidos, residuos o granos de café en el área de trabajo y pasillos.
- Transitar caminando por el área de trabajo y pasillos.
- Evitar el uso de ropa holgada y accesorios en cuello y manos, como relojes, anillos, pulseras o collares.
- Interrumpir el funcionamiento de la secadora para desatascar residuos de café o cualquier objeto extraño.
- Verificar que las guardas que protegen las partes en movimiento se encuentren sujetas antes de poner en marcha el equipo.
- Retirar cualquier objeto extraño antes de la puesta en marcha de la máquina secadora.

RIESGO

- Incendio o explosión durante la generación de aire caliente.
- Contacto con partes calientes y/o aire a temperatura elevada durante la toma de muestra de granos y la supervisión del proceso.
- Caída al mismo nivel durante la supervisión del proceso de secado.

- Golpeado o atrapado por las partes en movimiento durante la supervisión del proceso de secado.

NECESIDADES

- Extintor tipo ABC
- Hidrantes
- Calzado ocupacional
- Guantes
- Overol
- Aislante térmico
- Barreras de protección
- Casco contra impacto
- Botón de paro de emergencia
- Guardas de protección

6.- ALMACENAMIENTO Y RECEPCIÓN DEL CAFÉ

- Separar los pies para proporcionar una postura estable y equilibrada durante el levantamiento de los costales, colocando un pie más adelantado que el otro en la dirección del movimiento.
- Doblar las piernas manteniendo en todo momento la espalda recta y el mentón metido.
- Realizar el manejo de los costales por al menos dos trabajadores o usando un medio auxiliar, cuando el peso de la carga sea superior a 50 kilogramos para los hombres y

20 kilogramos para las mujeres. Esta actividad no la deben realizar las mujeres en estado

- de gestación, ni durante las primeras 10 semanas posteriores al parto.
- Levantar el costal, por extensión de las piernas, manteniendo la espalda recta. No dar tirones a la carga ni moverla de forma rápida o brusca.
- Sujetar con ambas manos el costal y pegarlo al cuerpo.
- Evitar el giro de la cintura cuando se tenga la carga entre las manos, es preferible mover los pies para colocarse en la dirección del movimiento.
- Empujar de frente al camino los patines, carretillas o cualquier otro medio auxiliar que se utilice para el traslado de los costales.
- Mantener un ritmo de trabajo pausado y establecer períodos de reposo durante la jornada para evitar fatigas.
- Mantener libres de obstáculos las áreas de trabajo y tránsito.
- Limpiar de inmediato cualquier derrame de líquidos, residuos o granos de café en el área de trabajo y pasillos.
- Trasladar un costal a la vez.
- Realizar el traslado de los costales con café caminando.
- Delimitar y colocar señales de advertencia en la zona de almacenamiento.
- Realizar la estiba de costales ayudado por otro trabajador.
- Estibar un costal a la vez.
- Colocar los costales de acuerdo a su peso y dimensiones para conservar su estabilidad y que no rebasen la capacidad de carga de la tarima.
- Orientar los costales de forma transversal y alternadamente en cada nivel de la cama de estiba.

RIESGO

- Sobreesfuerzo durante la estiba de los costales con café en el almacén.
- Caída al mismo nivel durante el traslado de los costales al almacén.
- Golpeado o atrapado por la caída de los costales durante la estiba.

NECESIDADES

- Calzado ocupacional
- Fajas
- Casco contra impacto
- Guantes

7.- MORTEO DEL CAFÉ PERGAMINO

- Evitar el uso de ropa holgada y accesorios en cuello y manos, como collares, pulseras, relojes o anillos.
- Evitar que las partes que giran o se mueven durante la operación sean frenadas o detenidas con las manos.
- Verificar que las guardas que protegen las partes en movimiento se encuentren sujetas antes de poner en marcha el equipo.
- Retirar del equipo cualquier objeto extraño antes de la puesta en marcha.
- Mantener libres de obstáculos las áreas de trabajo, pasillos, escalones o plataforma elevada, para evitar que provoquen caídas.
- Limpiar de inmediato cualquier derrame de granos de café sobre pasillos, escalones o plataforma elevada.

- Circular caminando por las áreas de trabajo, pasillos, escalones o plataforma elevada.
- Verificar que los escalones y plataforma elevada no presenten evidencia de fisura o fractura en su estructura.
- Mantener libre de obstáculos el área de trabajo y tránsito.
- Limpiar de inmediato cualquier derrame de líquidos, residuos o granos de café en el área de trabajo y pasillos.
- Circular caminando por las áreas de trabajo y pasillos.

RIESGOS

- Atrapado por las partes en movimiento del sistema de engranaje y bandas del motor de la morderura.
- Caída a diferente nivel durante la colocación de implementos en la morteadora.
- Caída al mismo nivel durante la supervisión del proceso.

NECESIDADES

- Guantes
- Overol o ropa de trabajo
- Guarda de protección
- Calzado ocupacional
- Casco contra impacto

8.- CLASIFICACIÓN DEL CAFÉ

POR PESO

- Separar los pies para proporcionar una postura estable y equilibrada durante el vaciado del costal.
- Sujetar el costal con ambas manos.
- Realizar el manejo de los costales por al menos dos trabajadores, cuando el peso de la carga sea superior a 50 kilogramos para los hombres y 20 kilogramos para las mujeres. Esta actividad no la deben realizar las mujeres en estado de gestación, ni durante las primeras 10 semanas posteriores al parto.
- Evitar el giro de la cintura cuando se tenga la carga entre las manos, es preferible mover los pies para colocarse en la posición deseada.
- Revisar que los pasillos elevados, escaleras y barandales no presenten evidencia de desgaste, fractura o fisura.
- Ascender y descender de la parte superior utilizando la escalera.
- Limpiar de inmediato cualquier derrame de líquidos sobre los peldaños de la escalera o los pasillos elevados.
- Mantener libres de obstáculos las áreas de trabajo, pasillos, escalones o plataforma elevada.
- Evitar el uso de ropa holgada y accesorios en cuello y manos, como relojes, anillos, pulseras o collares.
- Evitar que las partes que giran o se mueven sean frenadas o detenidas con las manos.
- Retirar de inmediato cualquier obstáculo del área de trabajo que pueda provocar la caída del trabajador sobre las partes en movimiento.

RIESGOS

- Sobreesfuerzo durante el vaciado de los costales con café en la tolva de recepción.
- Caída a diferente nivel durante la supervisión del proceso de clasificación.
- Golpeado o atrapado por las partes en movimiento del rodillo giratorio o del mecanismo de tracción del elevador mecánico.

NECESIDADES:

- Calzado ocupacional
- Casco contra impacto
- Faja
- Guantes
- Guardas de protección

POR DENSIDAD

- Evitar que las partes que giran o se mueven durante la operación sean frenadas o detenidas con las manos.
- Retirar del equipo cualquier objeto extraño antes de la puesta en marcha.
- Retirar de inmediato cualquier obstáculo del área de trabajo que pueda provocar la caída del trabajador sobre las partes en movimiento.
- Revisar que el sistema del excéntrico que controla el motor de vibraciones, no presente evidencia de desgaste.
- Respetar los períodos de exposición a ruido establecidos por la legislación:

- Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido menor o igual a 90 decibeles, el tiempo máximo de permanencia es de ocho horas.
- Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 90 y hasta 93 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de cuatro horas.
- Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 93 y hasta 96 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de dos horas.
- Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 96 y hasta 99 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de una hora.
- Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 99 y hasta 102 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de treinta minutos.
- Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 102 y hasta 105 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de quince minutos.
- Instalar los componentes que reducen las vibraciones en el equipo de vibración neumática.
- Realizar los exámenes médicos del aparato músculo esquelético y sistema cardiovascular al menos cada dos años.
- Alternar a los trabajadores en la operación del equipo de vibración neumática por medio de la programación de la producción u otros métodos administrativos.
- Aplicar de inmediato una o más de las medidas siguientes, cuando el nivel de exposición a vibraciones supere los límites máximos permisibles:
 - Sustituir los equipos de proceso;
 - Modificar los componentes de frecuencia que tengan mayor probabilidad de generar daño a la salud de los trabajadores, y

- Aislar las máquinas mediante elementos constructivos para el tratamiento de las trayectorias de propagación de las vibraciones.

RIESGOS

- Golpeado o atrapado por partes en movimiento del sistema de vibración.
- Exposición a ruido y vibraciones durante la operación del equipo de vibración neumática.

NECESIDADES

- Calzado ocupacional
- Casco contra impacto
- Guantes
- Tapones auditivos

POR CALOR

- Mantener libre de obstáculos el área de trabajo y retirar de inmediato los costales una vez vaciado su contenido, para evitar que provoquen caídas sobre la banda transportadora.
- Circular caminando por las áreas de trabajo.
- Limpiar de inmediato cualquier derrame de líquidos o granos de café que se encuentre en el piso.
- Limpiar de inmediato el derrame de líquidos que pueda provocar un corto circuito.
- Asegurar que los cables y elementos de contacto se encuentren aislados.

- Considerar que todo equipo conectado o segmento de línea eléctrica están energizados.
- Evitar el uso de accesorios personales, anillos, pulseras, collares o aretes, así como objetos metálicos y equipos de radio comunicación con antena.
- Revisar que el equipo se encuentre conectado al sistema de puesta a tierra.
- Evitar reparaciones improvisadas en la instalación eléctrica del equipo para su funcionamiento momentáneo.
- Desconectar la máquina de la red eléctrica cuando no se utilice o se realicen trabajos de mantenimiento, haciendo la prueba en las pastillas de los tableros eléctricos, así como colocar candados y etiquetas.

RIESGOS

- Caída al mismo nivel durante el proceso de clasificación por color.
- Descarga eléctrica durante la puesta en marcha del elevador mecánico.

NECESIDADES

- Calzado ocupacional
- Calzado dieléctrico
- Casco contra impacto
- Guantes dieléctricos

9.- ENVASADO DE CAFÉ CLASIFICADO

- Delimitar y señalizar el área de trabajo de la máquina dosificadora, para evitar el acceso a personas ajenas durante la costura de los costales.
- Revisar que el costal no presente rasgaduras en su estructura que puedan provocar su caída repentina durante el llenado.
- Verificar que el costal se encuentra asegurado en sus soportes de sujeción antes de iniciar su llenado.
- Colocar una base de apoyo que soporte el peso del costal lleno.
- Sujetar firmemente con una mano la máquina para coser costales, dándole dirección en línea recta, y con la otra mano sostener el costal para facilitar el paso de la aguja.
- Apagar y suspender toda fuente de energía cuando no se realice alguna operación con la máquina de coser costales.
- Identificar las variaciones de sonido de la máquina de coser costales para realizar el cambio o ajuste de la aguja.
 - Cambiar la aguja por lo menos cada veinticuatro horas para evitar que se rompa o salga expulsada. Cuando se tenga uso continuo de la máquina de coser costales, reemplazar la aguja cada ocho horas.
- Separar los pies para proporcionar una postura estable y equilibrada durante el levantamiento del costal, colocando un pie más adelantado que el otro en la dirección del movimiento.
- Doblar las piernas manteniendo en todo momento la espalda recta y el mentón metido.
- Realizar el manejo de los costales por al menos dos trabajadores o usando un medio auxiliar, cuando el peso de la carga sea superior a 50 kilogramos para los hombres y

20 kilogramos para las mujeres. Esta actividad no la deben realizar las mujeres en estado de gestación, ni durante las primeras 10 semanas posteriores al parto.

- Levantar el costal, por extensión de las piernas, manteniendo la espalda recta. No dar tirones a la carga ni moverla de forma rápida o brusca.
- Sujetar con ambas manos el costal y pegarlo al cuerpo.
- Evitar el giro de la cintura cuando se tenga la carga entre las manos, es preferible mover los pies para colocarse en la dirección del movimiento.
- Empujar de frente al camino los patines, carretillas o cualquier otro medio auxiliar que se utilice para el traslado de los costales.
- Mantener un ritmo de trabajo pausado y establecer períodos de reposo durante la jornada para evitar fatiga.

RIESGOS

- Golpeado o contacto con partes punzo cortantes durante el llenado cosido de los costales.
- Sobreesfuerzo durante el traslado y estiba de los costales

NECESIDADES

- Anteojos de protección
- Calzado ocupacional
- Casco contra impacto
- Guantes
- Overol o ropa de trabajo

10.- TOSTADO

- Revisar que llaves, válvulas y cualquier otro dispositivo no presenten evidencia de desgaste, fractura o fisura.
- Suspender el proceso de tostado cuando se tenga evidencia de fuga de calor en llaves, válvulas y cualquier otro dispositivo.
- Cerrar las llaves de control cuando se termine o detenga el proceso.
- Verificar que las partes cercanas a las áreas de trabajo y pasillos sujetas a altas temperaturas, cuenten con aislante térmico y barreras de protección.
- Evitar el uso de ropa holgada y accesorios en cuello y manos, como collares, pulseras, relojes o anillos.
- Evitar que las partes que giran o se mueven sean frenadas o detenidas con las manos.
- Retirar de inmediato cualquier obstáculo del área de trabajo que pueda provocar la caída del trabajador sobre las partes en movimiento.

RIESGOS

- Contacto con partes calientes durante el proceso de tostado
- Golpeado o atrapado por el movimiento de las aspas durante el enfriamiento del café

NECESIDADES

- Guantes
- Overol o ropa de trabajo
- Aislante térmico
- Barreras de protección

- Calzado ocupacional
- Casco contra impacto

11.- MOLIENDA Y ENVASADO

- Evitar el giro de la cintura o movimientos por detrás del cuerpo, es preferible mover los pies para colocarse en la posición deseada.
- Situar las herramientas e implementos a la distancia correspondiente con relación a la frecuencia de su uso.
- Realizar el trabajo sobre una mesa amplia, a una altura que evite que las actividades se realicen por encima de la altura de los codos o por debajo del nivel de la cintura.
- Realizar el trabajo de pie utilizando un taburete de apoyo, para cambiar de postura y reducir la presión sobre la espalda.
- Realizar el trabajo sentado con la espalda recta, apoyando y repartiendo el peso en toda el área del asiento, con las rodillas en ángulo recto y la planta de los pies en contacto total con el suelo. Si los pies no llegan hasta el piso, utilizar un taburete.
- Alternar a intervalos periódicos el trabajo sentado y de pie.
- Separar los pies para proporcionar una postura estable y equilibrada durante el levantamiento del recipiente, colocando un pie más adelantado que el otro en la dirección del movimiento. Mantener en todo momento la espalda recta y el mentón metido.
- Realizar el manejo de los recipientes por al menos dos trabajadores o usando un medio auxiliar, cuando el peso de la carga sea superior a 50 kilogramos para los

hombres y 20 kilogramos para las mujeres. Esta actividad no la deben realizar las mujeres en estado de

- gestación, ni durante las primeras 10 semanas posteriores al parto.
- Evitar el giro de la cintura cuando se tenga el recipiente entre las manos, es preferible mover los pies para colocarse en la posición deseada. No dar tirones a la carga ni moverla de forma rápida o brusca.
- Mantener un ritmo de trabajo pausado y establecer períodos de reposo durante la jornada para evitar fatiga.
- Revisar que el sistema giratorio de molienda no presente evidencia de desgaste.
- Respetar los períodos de exposición a ruido establecidos por la legislación:
 - Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido menor o igual a 90 decibeles, el tiempo máximo de permanencia es de ocho horas.
 - Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 90 y hasta 93 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de cuatro horas.
 - Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 93 y hasta 96 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de dos horas.
 - Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 96 y hasta 99 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de una hora.
 - Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 99 y hasta 102 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de treinta minutos.
 - Para trabajos realizados a un nivel de exposición a ruido mayor a 102 y hasta 105 decibeles, el tiempo de máxima permanencia es de quince minutos.

- Delimitar y señalizar el área de trabajo, para evitar el paso a personas ajenas a la operación.
- Revisar que la placa porta - resistencia, recubrimiento térmico, soporte de manija y barras de presión y sellado, no presenten evidencia de desgaste, fractura o fisura.
- Verificar que la selladora cuente con la protección aislante de calor.
- Evitar las reparaciones con elementos improvisados para su funcionamiento momentáneo.
- Sujetar la selladora por el recubrimiento térmico durante la aplicación de presión para el sellado de la bolsa.

RIESGO

- Sobreesfuerzo durante la molienda, envasado y traslado del café.
- Exposición a ruido durante la molienda.
- Contacto con las partes calientes de la selladora durante el cierre de las bolsas.

NECESIDADES

- Tapones auditivos
- Guantes
- Overol o ropa de trabajo

EQUIPO DE PROTECCIÓN

El equipo mínimo necesario para llevar a cabo las operaciones dentro en las instalaciones para el procesamiento del café consta de:

a. Anteojos de protección



b. botas impermeables



c. Calzado dieléctrico



d. Calzado ocupacional

Calzados de Seguridad



Botas de Jébu



Botas de PVC



Botas de PVC



zapatos de cuero



Botines de cuero



Botas de cuero

e. Casco contra impacto



f. Guantes



g. Guantes dieléctricos



h. Mascarilla desechable



i. Overol o ropa de trabajo



j. Tapones auditivos



DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESAMIENTO DEL CAFÉ

Anexo 3. Imágenes del proyecto de investigación

Imagen 1: Reunión con el Equipo de Trabajo.



Imagen 2: Salida de campo al Centro de Beneficio Comunitario COPGALACAF.

