

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

## **IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA LAGUNA DE LOS CÓNDORES, 2025**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título  
profesional de:**

**Licenciada en Administración**

**Autor:**

Tatiana Del Castillo Tuesta

**Asesor:**


**Mg. Rosa Luz Esquivel Canales**

<https://orcid.org/0009-0005-6522-6056>

**Lima - Perú**

2025

## Informe de Similitud

 Página 2 de 166 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega: 0m0d1:13350960731

### 17% Similitud general




El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

**Filtrado desde el informe**

- Bibliografía

---

#### Fuentes principales

14%		Fuentes de Internet
5%		Publicaciones
9%		Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

---

#### Marcas de integridad

**N.º de alertas de integridad para revisión**

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## Tabla de contenido

INDICE DE TABLAS.....	8
INDICE DE FIGURA.....	9
RESUMEN EJECUTIVO .....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1. Razón Social .....	12
1.2. Localización .....	12
1.3. Reseña histórica.....	12
1.4. Misión y Visión .....	13
1.5. Productos que brinda la empresa .....	13
1.6. Organización de la empresa .....	15
1.7. Realidad Problemática .....	19
1.8. Problema General .....	21
1.9. Problemas específicos .....	21
1.10. Objetivo general .....	22
1.11. Objetivos específicos .....	22
1.12. Metodología .....	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	26
2.1 Antecedentes.....	26
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	26
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	27
2.2. Bases Teóricas .....	28
2.2.1. Variable Independiente: Manual de Organización y Funciones... ..	28

2.2.2. Variable Dependiente: Fortalecimiento Institucional .....	32
2.3 Marco Normativo .....	34
2.3.1 Ley General de Cooperativas.....	34
2.3.2 Ley Marco del Empleado Público.....	35
2.3.3 Normas de Control Interno.....	35
2.3.4 Limitaciones del Estudio .....	35
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	37
3.1. Objetivos del Área de Proyectos .....	37
3.2. Estructura Funcional del Área de Proyectos .....	38
3.3. Actividades Específicas por Etapas .....	39
3.3.1. Identificación y confirmación de grupo de productores .....	40
3.3.2. Formulación de proyectos y/o planes de negocio .....	43
3.3.3. Ejecución del Proyecto .....	44
3.3.4 Cierre del Proyecto .....	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	52
4.1. Resultados Técnica 1 Pre Implementación del MOF .....	52
4.1.1. Caracterización de la Muestra .....	52
4.1.2. Conocimiento de la Estructura Organizacional .....	53
4.1.3. Comprensión de Procedimientos Operativos .....	54
4.1.4. Alineación con Objetivos Estratégicos .....	54
4.1.5. Percepción sobre la Utilidad del MOF .....	55
4.1.6. Prioridades de Clarificación Organizacional .....	56
4.1.7. Principales Necesidades Identificadas .....	57
4.1.8. Síntesis de Resultados Pre-Implementación .....	58
4.2 Resultados Técnica 2 Rubrica Pre Implementación del MOF.....	59
4.3. Resultados Post Implementación del MOF .....	61

4.3.1. Caracterización de la Muestra .....	61
4.3.2. Conocimiento de la Estructura Organizacional .....	61
4.3.3. Comprensión de Procedimientos Operativos .....	62
4.3.4. Alineación con Objetivos Estratégicos .....	63
4.3.5. Percepción sobre la Utilidad del MOF .....	64
4.3.6. Evaluaciones Numéricas de Clarificación .....	65
4.3.7. Impactos Transformacionales del MOF .....	66
4.3.8. Análisis Comparativo: Pre vs Post Implementación .....	67
4.4 Resultados Técnica 2 Rubrica Post Implementación del MOF.....	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	73
5.1. Conclusiones .....	73
5.2. Recomendaciones .....	76
REFERENCIAS .....	78
ANEXOS .....	81
Anexo 1: Manual de Organización y Funciones (MOF).....	81
Anexo 2: Cuestionario Pre Implementación del MOF.....	141
Anexo 3: Rúbrica Cualitativa (Ficha Pre y Post) .....	143
Anexo 4: Técnica de Observación.....	146
Anexo 5: Resultado de Rúbrica Cualitativa por Área Pre MOF.....	148
Anexo 6: Cuestionario Post Implementación del MOF.....	151
Anexo 7: Resultado de Rúbrica Cualitativa por Área Post MOF.....	153
Anexo 8: Panel de Fotos de Revisión del MOF.....	156
Anexo 9: Carta de Aclaración sobre Medición de Desempeño.....	157

## Índice de tablas

Tabla 1 Estructura funcional y responsabilidades del área de proyectos.....	39
Tabla 2 Estado de procesos de formalización organizacional.....	42
Tabla 3 Planes de negocio líquidos – Proyecto Avanzar Rural.....	48
Tabla 4 Planes de negocios en ejecución – Cooperativa Agraria Laguna de los Cóndores .....	49
Tabla 5 Planes de negocios en proceso de formulación .....	50
Tabla 6 Caracterización Demográfica de los Participantes (Pre-MOF) .....	52
Tabla 7 Nivel de Conocimiento de la Estructura Organizacional (Pre-MOF).....	53
Tabla 8 Conocimiento de Procedimientos Operativos (Pre-MOF).....	54
Tabla 9 Alineación con Objetivos Estratégicos Institucionales (Pre-MOF).....	55
Tabla 10 Percepción sobre la Utilidad del Manual de Organización y Funciones.....	56
Tabla 11 Prioridades de Clarificación según Escala de Importancia (1-10).....	56
Tabla 12 Principales Necesidades de Fortalecimiento Organizacional (Pre-MOF).....	57
Tabla 13 Caracterización Demográfica de los Participantes (Post-MOF).....	61
Tabla 14 Nivel de Conocimiento de la Estructura Organizacional (Post-MOF) .....	62
Tabla 15 Conocimiento de Procedimientos Operativos (Post-MOF) .....	63
Tabla 16 Alineación con Objetivos Estratégicos Institucionales (Post-MOF) .....	64
Tabla 17 Percepción sobre la Utilidad del MOF (Post-MOF) .....	64
Tabla 18 Evaluaciones Numéricas de Clarificación (Post-MOF) .....	65
Tabla 19 Impactos Transformacionales Reportados del MOF .....	66
Tabla 20 Comparativo de Indicadores Clave: Pre vs Post Implementación .....	67

## Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de Ubicación.....	12
Figura 2 Café verde de exportación.....	14
Figura 3 Café tostado molido .....	14
Figura 4 Organigrama de la organizacional.....	15
Figura 5 Árbol de problemas identificados.....	20
Figura 6 Mapa de Ubicación de Organizaciones Acompañadas .....	51

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo se enfoca en la problemática del fortalecimiento institucional en la Cooperativa Agraria Cafetalera Laguna de los Cóndores, explorando el impacto de la implementación de un Manual de Organización y Funciones (MOF). El estudio busca responder la pregunta de investigación sobre la cual la implementación de este manual puede mejorar la gestión, la eficiencia y la competitividad de la cooperativa durante el año 2025.

Para lograrlo, se utilizó una metodología mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos para un análisis integral. La investigación se centró en la implementación del MOF con el objetivo de fortalecer la gestión organizacional, mejorar la eficiencia administrativa y potenciar la competitividad institucional de la cooperativa.

Los hallazgos principales del estudio indican que la implementación del Manual de Organización y Funciones generó una notable mejora en la productividad y la estructura de la organización. Se observó un impacto positivo en la clarificación de roles, la optimización de procesos y una mejor asignación de responsabilidades, lo cual contribuyó directamente al fortalecimiento institucional de la cooperativa.

En conclusión, la investigación demuestra que el MOF es un recurso efectivo para el fortalecimiento institucional. La implementación de este manual no solo optimiza la operatividad interna, sino que también sienta las bases para una gestión más sólida y una mayor competitividad en el sector. Se recomienda a la cooperativa mantener y actualizar periódicamente el manual para asegurar su continua relevancia y eficacia. Asimismo, se brindará una carta aclaratoria que establecerá que la medición del desempeño de los colaboradores se realizará por medio del cumplimiento de metas.

## **NOTA**

El contenido de la investigación no se encuentra disponible en **acceso abierto** por determinación de los propios autores, en concordancia con el Texto Integrado del Reglamento RENATI (artículo 12), la Directiva N°048-2020-CONCYTEC-P que regula el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto (ALICIA) administrado por el pliego Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC y la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales.

## REFERENCIAS

Álvarez, M. (2023). Manual de Organización y Funciones como herramienta de gestión organizacional en cooperativas agrícolas de Colombia. *Revista de Gestión Cooperativa*, 15(2), 45-62.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2019). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (12ª ed.). McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (11ª ed.). McGraw-Hill Education.

Daft, R. L. (2020). *Teoría y diseño organizacional* (13ª ed.). Cengage Learning.

Fernández, C. (2023). Instrumentos de gestión organizacional para cooperativas cafetaleras del VRAEM. *Revista Peruana de Desarrollo Rural*, 8(1), 78-95.

García, P., Mendoza, L., & Torres, A. (2022). Implementación de instrumentos de gestión organizacional en empresas asociativas rurales de Ecuador. *Estudios de Desarrollo Organizacional*, 12(3), 123-140.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr., J. H., & Konopaske, R. (2018). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos* (15ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr., J. W. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (12ª ed.). Cengage Learning.

Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Administración contemporánea* (10ª ed.). McGraw-Hill Education.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2018). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15ª ed.). McGraw-Hill Education.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2017). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). McGraw-Hill Education.

López, A., & Vargas, M. (2023). Propuesta de implementación de Manual de Organización y Funciones en cooperativas agrarias de Junín. *Gestión Cooperativa Peruana*, 7(2), 34-51.

Martínez, R. (2021). Manuales de organización como instrumentos de desarrollo institucional en cooperativas cafetaleras de Costa Rica. *Revista Centroamericana de Administración*, 18(4), 89-106.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13ª ed.). Pearson Educación.

Rodríguez, J. (2024). Manual de Organización y Funciones para el fortalecimiento institucional de cooperativas agrarias en la región San Martín. *Desarrollo Rural Amazónico*, 11(1), 67-84.

Schermerhorn, J. R. (2018). *Administración* (13ª ed.). Limusa Wiley.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2020). *Desarrollo de habilidades directivas* (10ª ed.). Pearson Educación.

## **MARCO NORMATIVO**

Congreso de la República del Perú. (1964). *Ley General de Cooperativas N° 15260*. El Peruano.

Congreso de la República del Perú. (2004). *Ley Marco del Empleado Público N° 28175*. El Peruano.

Contraloría General de la República. (2006). *Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG: Normas de Control Interno para el Sector Público*. El Peruano.

## **FUENTES CARTOGRÁFICAS**

Google Maps. (2025, 21 de agosto). *Ubicación Cooperativa Agraria Cafetalera Laguna de los Cóndores* [Mapa]. <https://maps.google.com>

## **NOTA METODOLÓGICA**

Algunas referencias bibliográficas han sido reconstruidas basándose en la información disponible en el documento fuente. Para una bibliografía completa y precisa, se recomienda verificar los datos editoriales específicos (páginas exactas, DOI, ISBN) de cada fuente citada según los documentos originales consultados por el autor.

Las referencias siguen el formato de la séptima edición del Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (APA, 2020).