



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA HACIENDA AMORES
CLAUDIO, DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2026**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del título de Licenciados en Administración
de Empresas

AUTORES:

Jonathan Israel Amores Claudio

Daysi Odalis Toaquiza Guamangate

TUTOR/A:

Dr. Walter Humberto Navas Olmedo PhD

LATACUNGA - ECUADOR

Julio de 2026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Amores Claudio Jonathan Israel, con cédula de ciudadanía No. 0550128862 y Toaquiza Guamangate Daysi Odalis, con cédula de ciudadanía No. 1752688687, declaramos ser autores del presente PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA HACIENDA AMORES CLAUDIO CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2026”**, siendo el Dr. Walter Humberto Navas Olmedo PhD, Tutor del presente trabajo; y, exime expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Latacunga, 04 de agosto del 2026

Amores Claudio Jonathan Israel
C.C: 0550128862



Toaquiza Guamangate Daysi Odalis
C.C: 1752688687

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA HACIENDA AMORES CLAUDIO CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2026”, de Amores Claudio Jonathan Israel y Toaquiza Guamangate Daysi Odalis, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Proyecto de investigación es merecedor del Aval de aprobación al cumplir las normas, técnicas y formatos previstos, así como también han incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la Pre defensa.

Latacunga, 04 de agosto del 2026



Dr. Walter Humberto Navas Olmedo PhD

C.C: 0501475057

TUTOR

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, los postulantes: Amores Claudio Jonathan Israel y Toaquiza Guamangate Daysi Odalis, con el título de Proyecto de Investigación: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA HACIENDA AMORES CLAUDIO CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2026”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 04 de agosto del 2026

Para constancia firman:



Mg. Santiago Fernando Ramirez Jimenez

C.C: 1713065405

LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Mg. Milton Marcelo Merino Zurita

C.C: 0501802441

LECTOR 2 (MIEMBRO)



Mg. Maira Natalia Martínez Freire

C.C: 1712507761

LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Agradezco, primeramente, a Dios por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia para culminar esta importante etapa de mi vida.

A mis padres, Enma y José, por su amor, apoyo y confianza incondicional. A mis hermanos, Maira, Dayana y Francisco, por su cariño y compañía. A mis tíos Raúl y Piedad, por su cariño, consejos y apoyo constante a lo largo de mi vida. A mis primos Javier y Mari, quienes más que primos han sido como hermanos para mí, gracias por su cariño, compañía y por estar siempre presentes.

A Cristina, una persona muy especial en mi vida, por su cariño, apoyo, paciencia y por acompañarme durante este proceso, brindándome siempre palabras de aliento y motivándome a seguir adelante.

Mi especial agradecimiento al Ing. Luis Arcos, quien fue un excelente guía durante mis pasantías, por sus enseñanzas, consejos y apoyo. De igual manera, agradezco a Javier y Ariel, quienes además de brindarme su apoyo y compartir sus conocimientos, se convirtieron en grandes amigos durante esta etapa.

Finalmente, agradezco a mi tutor, Ing. Walter Navas, por su orientación, paciencia y acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación.

A todos ustedes, gracias por ser parte fundamental de este logro.

Amores Claudio Jonathan Israel

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida, guiando cada uno de mis pasos a lo largo de este camino. A mis padres Juan Toaquiza y María Guamangate, por su amor incondicional, su esfuerzo constante y su apoyo inquebrantable en cada momento de este proceso, y por enseñarme con su ejemplo el valor de la perseverancia y el trabajo honesto. A mis hermanos, Kayla y Paul, por su compañía, sus palabras de aliento y por estar siempre presentes, celebrando mis logros y sosteniéndome en los momentos difíciles. De manera especial, a mi tía Mai, quien a pesar de la distancia y de estar fuera del país, estuvo conmigo en todo momento, brindándome su apoyo y su cariño sin importar los kilómetros que nos separaban. Y a mi fiel compañera Lazzi, por su alegría incondicional y por ser esa presencia que, sin palabras, me recordaba que siempre hay motivos para seguir adelante. A todos ustedes, gracias por ser parte de este logro que también es suyo.

Daysi Odalis Toaquiza Guamangate

DEDICATORIA

Dedico este logro, con todo mi amor y gratitud, a mi querida abuelita, mi mamita Tránsito, quien estuvo a mi lado desde que llegué a este mundo, brindándome su amor, apoyo y enseñanzas.

Sé que uno de sus mayores anhelos era verme alcanzar este momento y, aunque hoy ya no está físicamente para acompañarme, llevo conmigo cada una de sus palabras, consejos y recuerdos. Este logro es también para ella, porque una parte de lo que soy y de lo que he conseguido se lo debo a su amor y a todo lo que hizo por mí.

Abuelita, donde sea que estés, espero que te sientas orgullosa de mí. Este logro es para ti.

Amores Claudio Jonathan Israel

DEDICATORIA

"Los sueños no se alcanzan en soledad; detrás de cada logro hay manos que sostienen, corazones que alientan y una fe que nunca deja de guiar el camino."

Con inmensa gratitud y emoción, dedico este proyecto de investigación a Dios, por ser la luz que ha guiado cada paso de mi vida, por concederme la fortaleza para afrontar los desafíos, la sabiduría para tomar las mejores decisiones y la oportunidad de cumplir una de las metas más importantes de mi formación profesional.

A mis queridos padres, quienes con su amor incondicional, esfuerzo, sacrificio y ejemplo de vida me enseñaron el verdadero valor de la perseverancia y el trabajo honesto. Gracias por creer siempre en mí, por sostenerme en los momentos de dificultad y por celebrar conmigo cada pequeño logro. Este triunfo también les pertenece, porque sin ustedes nada de esto habría sido posible.

A mi familia, por acompañarme con paciencia, comprensión y palabras de aliento durante este camino. Su apoyo y confianza fueron la fuerza que me impulsó a seguir adelante cuando las circunstancias parecían difíciles.

Finalmente, dedico este trabajo a todas las personas que formaron parte de este proceso y dejaron una huella en mi vida. Cada consejo, cada gesto de apoyo y cada palabra de motivación contribuyeron a que hoy este sueño se convierta en realidad.

Daysi Odalis Toaquiza Guamangate

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA HACIENDA AMORES CLAUDIO, DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2026”

Autores:

Jonathan Israel Amores Claudio

Daysi Odalis Toaquiza Guamangate

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión administrativa que contribuya a optimizar los procesos de la Hacienda Amores Claudio, unidad productiva familiar dedicada a la producción de leche y a la crianza de ganado en el cantón Latacunga, para ello se adoptó un enfoque cualitativo, un alcance exploratorio e interpretativo y un diseño de estudio de caso único, con recolección de información mediante entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión de los registros disponibles, mientras que el análisis se desarrolló a través de codificación temática deductivo-inductiva, triangulación de fuentes y apoyo del software MAXQDA. Los hallazgos mostraron una gestión principalmente empírica, caracterizada por metas no formalizadas, dependencia de instrucciones verbales, dificultad para localizar información, duplicidad de tareas, escasa capacitación y adopción tecnológica limitada; al mismo tiempo se reconocieron fortalezas relacionadas con el diálogo, el liderazgo participativo y el apoyo entre trabajadores. Con base en esta interpretación se diseñó un modelo ajustado a la estructura actual de siete criterios del Modelo EFQM, organizados en Dirección, Ejecución y Resultados, cuya aplicación se articula mediante la lógica REDER. La propuesta incluye propósito, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, políticas, organigrama, matriz de funciones y perfiles, matriz de responsabilidades, mapa y caracterización de procesos, lineamientos operativos y registros mínimos, plan de capacitación, indicadores, matriz de seguimiento, evaluación del desempeño y plan de mejora, por consiguiente, el modelo constituye una ruta gradual para formalizar la administración sin sustituir la experiencia productiva acumulada por la familia.

Palabras clave: gestión administrativa, enfoque cualitativo, Modelo EFQM, siete criterios, estudio de caso, mejora continua.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

THEME: “ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL FOR THE AMORES CLAUDIO ESTATE, LATACUNGA CANTON, COTOPAXI PROVINCE, YEAR 2026”

Authors:

Jonathan Israel Amores Claudio

Daysi Odalis Toaquiza Guamangate

ABSTRACT

This study aimed to propose an administrative management model to improve the processes of Hacienda Amores Claudio, a family-run agricultural unit devoted to milk production and cattle raising in Latacunga, Ecuador, therefore a qualitative approach, an exploratory and interpretive scope, and a single-case-study design were adopted, with collected information through semi-structured interviews, direct observation, and review of the available records, this analysis was conducted through deductive-inductive thematic coding, source triangulation, and MAXQDA support. The findings revealed mainly empirical management practices, including non-formalized goals, reliance on verbal instructions, difficulty locating information, duplicated tasks, limited training, and low technological adoption; they also identified strengths in dialogue, participative leadership, and mutual support among workers. Based on this interpretation, a model was designed according to the current seven-criterion EFQM Model, organized into Direction, Execution, and Results and implemented through the RADAR logic. The proposal contains purpose, mission, vision, values, strategic objectives, policies, an organizational chart, a functions-and-profiles matrix, a responsibility matrix, a process map and process characterizations, operating guidelines, minimum records, a training plan, indicators, a monitoring matrix, performance evaluation, and an improvement plan, consequently the model provides a gradual route for formalizing management without disregarding the productive knowledge accumulated by the family.

Keywords: administrative management, qualitative approach, EFQM Model, seven criteria, case study, continuous improvement.



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE
COTOPAXI



CENTRO
DE IDIOMAS

Latacunga, 05 de agosto del 2026

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTÍFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA HACIENDA AMORES CLAUDIO DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2026”**, presentado por: **Amores Claudio Jonathan Israel y Toaquiza Guamangate Daysi Odalis**, de la Carrera de: **Administración de Empresas**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizan bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Atentamente,

Lic. Pacheco Pruna Edison Marcelo, Mg.
DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS
CI: 0502617350



CENTRO
DE IDIOMAS

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe, Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205



CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación con el tema: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA HACIENDA AMORES CLAUDIO DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2026”**, de Amores Claudio Jonathan Israel y Toaquiza Guamangate Daysi Odalis, de la carrera de Administración de Empresas, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto de Turnitin, con un porcentaje de coincidencias del 2%; y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

2% Similitud general

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

Fuentes principales

- 0% Fuentes de Internet
- 0% Publicaciones
- 2% 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.

*% detectado como IA

La detección de IA incluye la posibilidad de que haya falsos positivos. Aunque cierto texto en esta entrega se generó probablemente con IA, los puntajes inferiores al umbral del 20 % no aparecen porque tienen una mayor probabilidad de falsos positivos.

Precaución: Se necesita revisión.

Es esencial comprender los límites de la detección de IA antes de tomar decisiones acerca del trabajo del estudiante. Te alentamos a obtener más información acerca de las funciones de detección de IA de Turnitin antes de usar la herramienta.

Latacunga, 12 de agosto del 2026

Dr. Walter Humberto Navas Olmedo, PhD.
C.C.: 0501475057
TUTOR

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxi
INFORMACIÓN GENERAL.....	22
RESUMEN DEL PROYECTO.....	23
Causas y efectos del problema.....	27
OBJETIVOS	29
Objetivo general	29
Objetivos específicos.....	29
ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS	
PLANTEADOS	30
BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	31
Beneficiarios directos	31
Beneficiarios indirectos	31
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA.....	32
Antecedentes investigativos	32
MARCO CONCEPTUAL	35
Administración	35
Gestión administrativa.....	36
Objetivos de la gestión administrativa.....	37
Elementos de la gestión administrativa	39
Recursos humanos	39
Dentro de este recurso se identifican los siguientes componentes:	39
Recursos financieros.....	41
Sus componentes principales incluyen:	41
Recursos materiales	42
Entre sus componentes se destacan	43
Recursos tecnológicos	44
Sus componentes principales son	44

Niveles de la gestión administrativa	45
Nivel estratégico	45
Entre sus componentes se destacan	46
Nivel táctico.....	47
Nivel operativo	47
Gestión por procesos	48
Entre los componentes que integran la gestión por procesos se destacan:	49
Los procesos se clasifican generalmente en tres tipos.....	49
Documentación de procesos y procedimientos	50
Entre los componentes que integra este documento se destacan.....	50
Gestión administrativa en el sector agropecuario.....	51
Características generales del sector agropecuario	51
Dependencia de factores climáticos y estacionales	52
Predominio de unidades productivas de pequeña escala	52
Alta heterogeneidad productiva.....	53
Vinculación directa con la seguridad alimentaria.....	53
Planificación estratégica en unidades agropecuarias familiares.....	54
Formalización, estructura organizacional y gobierno familiar	55
Gestión del talento humano, capacitación y seguridad laboral	57
Gestión financiera, costos y control económico de la producción lechera.....	59
Gestión de información, registros y transformación digital	60
Calidad, trazabilidad y orientación al cliente	62
Gestión de riesgos, bioseguridad y resiliencia organizacional	63
Sostenibilidad, economía circular y bienestar animal	65
Medición del desempeño y mejora continua	67
Articulación de la gestión administrativa con el Modelo EFQM.....	68
Gestión de la cadena de suministro y alianzas comerciales	69
Innovación y adopción tecnológica en la ganadería lechera	70
Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional	72
Bases teóricas del liderazgo.....	73
Definición de liderazgo	73
Importancia del liderazgo.....	74
Características del liderazgo.....	75
Tipos de liderazgo	76

Liderazgo en la gestión administrativa y agropecuaria familiar	77
Lidarazgo en el Modelo EFQM actual	78
Liderazgo para el cambio, la innovación y la sucesión	79
Modelos de gestión administrativa.....	80
Principales modelos de gestión administrativa.....	81
Norma ISO 9001	81
Ciclo PHVA de Deming.....	81
Modelo Malcolm Baldrige	82
Modelo Común de Evaluación (CAF)	82
Modelo EFQM	83
Análisis comparativo de los modelos de gestión	83
Criterios de selección del modelo para la Hacienda Amores Claudio	84
Complementariedad del EFQM con el ciclo PHVA y la gestión por procesos	85
Modelo EFQM "European Foundation for Quality Management" actual.....	86
Estructura de siete criterios.....	86
Precisión sobre la versión adoptada	86
Arquitectura de Dirección, Ejecución y Resultados.....	86
Lógica REDER	90
Autoevaluación cualitativa, evidencia y madurez organizacional.....	90
Adaptación a una unidad agropecuaria familiar	91
Condiciones y limitaciones para una implementación responsable	92
Correspondencia entre preguntas y etapas metodológicas	92
Enfoque de investigación.....	93
Enfoque cualitativo	93
Paradigma interpretativo	93
Alcance de la investigación.....	94
Alcance exploratorio e interpretativo	94
Modalidades de investigación	94
Investigación de campo	94
Investigación bibliográfica-documental	94
Diseño de investigación.....	95
Estudio de caso cualitativo único	95
Unidad de análisis, participantes y selección	95
Categorías de análisis	96

Métodos de investigación	97
Método inductivo-interpretativo	97
Método analítico-sintético.....	97
Técnicas de recolección de información	97
Entrevista semiestructurada.....	97
Observación directa no participante	97
Revisión documental.....	98
Instrumentos	98
Guía de entrevista semiestructurada.....	98
Guía de observación	98
Matriz de revisión documental	98
Procedimiento de investigación	98
Análisis temático con apoyo de MAXQDA.....	99
Triangulación de la información	100
Alineación del diagnóstico con los siete criterios EFQM	100
Criterios de rigor cualitativo	101
Consideraciones éticas	102
Limitaciones metodológicas.....	102
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	103
Procesos administrativos problemáticos.....	111
Análisis e interpretación.....	112
Necesidades identificadas según los actores	121
PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	122
Denominación de la propuesta	122
Justificación de la propuesta.....	122
Objetivo de la propuesta	122
Alcance y principios de aplicación	123
Componente I. Dirección.....	125
Matriz de funciones y perfiles de cargo.....	129
IMPACTOS TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS	158
Impacto técnico y organizacional	158
Impacto social y laboral.....	158
Impacto ambiental y de bienestar animal	158
Impacto económico y productivo	158

Impacto en información y aprendizaje	159
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	160
Conclusiones	160
ANEXOS	171
Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada	171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos, actividades, cronograma y productos verificables.....	7
Tabla 2. Análisis comparativo de los modelos de gestión	56
Tabla 3. Siete criterios del Modelo EFQM y adaptación a la hacienda	60
Tabla 4. Aplicación de la lógica REDER en la Hacienda Amores Claudio	63
Tabla 5. Guía cualitativa de evidencia y madurez para la autoevaluación	63
Tabla 6. Participantes del estudio y criterio de inclusión.....	67
Tabla 7. Categorías cualitativas de análisis.....	68
Tabla 8. Fases del procedimiento cualitativo	70
Tabla 9. Estrategia de triangulación.....	71
Tabla 10. Correspondencia entre preguntas, fuentes y siete criterios EFQM.....	72
Tabla 11. Estrategias de rigor cualitativo	73
Tabla 12. Síntesis temática sobre la definición de metas anuales	74
Tabla 13. Síntesis temática sobre obstáculos para ejecutar la estrategia	76
Tabla 14. Síntesis temática sobre el liderazgo predominante	77
Tabla 15. Síntesis temática sobre mecanismos de compromiso	79
Tabla 16. Síntesis temática sobre trabajo diario y documentación	80
Tabla 17. Síntesis temática sobre procesos administrativos problemáticos.....	82
Tabla 18. Síntesis temática sobre actividades críticas en tiempo y recursos	83
Tabla 19. Síntesis temática sobre duplicidad y coordinación	84
Tabla 20. Síntesis temática sobre cambios urgentes	86
Tabla 21. Síntesis temática sobre capacitación y aprendizaje.....	87
Tabla 22. Línea base cualitativa de la Hacienda Amores Claudio según los siete criterios EFQM	88
Tabla 23. Matriz de triangulación de hallazgos principales.....	89

Tabla 24. Necesidades administrativas identificadas según los actores	90
Tabla 25. Identidad estratégica propuesta	94
Tabla 26. Objetivos estratégicos alineados con los siete criterios EFQM	94
Tabla 27. Políticas administrativas propuestas	95
Tabla 28. Plan estratégico para el primer ciclo de implementación	96
Tabla 29. Funciones y perfiles de los cargos propuestos	97
Tabla 30. Matriz RACI de actividades críticas	98
Tabla 31. Sistema de comunicación interna y externa	99
Tabla 32. Plan anual de capacitación	99
Tabla 33. Estrategias de motivación coherentes con la cultura de la hacienda.....	100
Tabla 34. Matriz de grupos de interés	101
Tabla 35. Clasificación de procesos de la Hacienda Amores Claudio	102
Tabla 36. Caracterización general de procesos	102
Tabla 37. Procedimiento P-01: Ordeño y control de calidad	103
Tabla 38. Procedimiento P-02: Alimentación y manejo de pastoreo	104
Tabla 39. Procedimiento P-03: Limpieza y desinfección de instalaciones	105
Tabla 40. Procedimiento P-04: Entrega de leche	105
Tabla 41. Procedimiento P-05: Compras y recepción de insumos.....	106
Tabla 42. Procedimiento P-06: Registro y consolidación de producción	107
Tabla 43. Procedimiento P-07: Registro y revisión de gastos	108
Tabla 44. Reglas de control documental	108
Tabla 45. Registro diario de producción de leche	109
Tabla 46. Registro de gastos	109
Tabla 47. Requisición, compra y recepción	110
Tabla 48. Control de inventario	110

Tabla 49. Asistencia y novedades del personal	110
Tabla 50. Mantenimiento de equipos e infraestructura	110
Tabla 51. Control sanitario y bienestar animal	111
Tabla 52. Cronograma operativo referencial	111
Tabla 53. Ruta gradual de innovación y tecnología	112
Tabla 54. Tablero mínimo de indicadores estratégicos y operativos	113
Tabla 55. Matriz mensual de seguimiento	114
Tabla 56. Criterios de evaluación del desempeño	115
Tabla 57. Plan inicial de mejora.....	115
Tabla 58. Cronograma REDER para el primer ciclo	116
Tabla 59. Recursos requeridos	117
Tabla 60. Lista de validación práctica de la propuesta	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de los siete criterios del Modelo EFQM actual.....	60
Figura 2. Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 1.....	75
Figura 3. Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 2.....	76
Figura 4. Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 3.....	78
Figura 5. Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 4.....	79
Figura 6. Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 5.....	81
Figura 7. Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 6.....	82
Figura 8. Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 7.....	83
Figura 9. Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 8.....	85
Figura 10. Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 9.....	86
Figura 11. Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 10.....	87
Figura 12. Arquitectura de la propuesta de gestión administrativa.....	93
Figura 13. Organigrama funcional propuesto para la Hacienda Amores Claudio	97
Figura 14. Mapa de procesos propuesto	102

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA HACIENDA AMORES
CLAUDIO, DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2026.

Fecha de inicio: Febrero de 2026

Fecha de finalización: Julio de 2026

Lugar de ejecución: Barrio Chitan, parroquia Juan Montalvo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, zona 3.

Facultad que auspicia: Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia: Administración de Empresas.

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde): Proyecto de la Carrera de Administración de Empresas.

Grupo de investigación: No se registra vinculación a un grupo institucional en la información disponible.

Equipo de Trabajo:

Tutor de Titulación: Dr. Walter Humberto Navas Olmedo PhD CI: 0501475057

Estudiantes:

Jonathan Israel Amores Claudio C.I.: 0550128862

Daysi Odalis Toaquiza Guamangate C.I.: 1752688687

Área de conocimiento: Administración de Empresas

Línea de investigación: Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social

Sublínea de investigación de la carrera: Gestión e Innovación Empresarial

RESUMEN DEL PROYECTO

El estudio se realizó en la Hacienda Amores Claudio, del barrio Chitán, parroquia Juan Montalvo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. Panorama general: Esta unidad de producción familiar, fundada por José Amores y Emma Claudio en 2019, produce leche mediante el ordeño diario de 31 vacas, además de criar y engordar 30 terneros, criándolos en pasturas con una gestión sobre un área total aproximada de 32 hectáreas. El objetivo del estudio es definir un modelo de gestión administrativa que sirva para organizar la planificación, asignar tareas a responsabilidades, documentar actividades y monitorear resultados.

Se utilizó un enfoque cualitativo con alcance exploratorio e interpretativo, empleando un diseño de estudio de caso único. Los participantes consistieron en el propietario, copropietario y ocho trabajadores de operaciones. Los métodos principales de recolección de datos fueron entrevistas semiestructuradas, observación directa no participante y revisión documental. Luego, las respuestas se organizaron y codificaron utilizando el software MAXQDA, con base en una lógica temática deductiva-inductiva. La triangulación permitió comparar las percepciones de los participantes con la práctica observada y con lo documentado, sin convertir las menciones en porcentajes ni asignar hallazgos que no contaran con evidencia.

Los resultados indican áreas positivas específicas de las que la finca puede sacar fortaleza, entre ellas: experiencia productiva, diálogo directo, liderazgo cercano y apoyo entre pares. Además, se reconocieron objetivos informales también, los cuales en su mayoría estiman la dirección verbal; seguimiento de tendencias de tareas que son difíciles de encontrar a tiempo; desplazamiento de la responsabilidad en un formato no fácilmente visible; repetición de tareas/decisión una y otra vez después de muchas rondas; procesos de revisión tardíos para producción y gastos; capacitación o apoyo no planificados percibidos al superar ciertas ideas de formalidad; baja adopción de tecnología. Las necesidades difieren según el actor: (i) el propietario necesitaba síntesis y base para las decisiones; (ii) el copropietario requería más

orden documental y control administrativo; y (iii) los trabajadores buscan claridad de roles, coordinación, capacitación en el puesto de trabajo, herramientas adecuadas, reconocimiento y condiciones de trabajo seguras.

Con base en ello, se preparó una propuesta construida a partir de los siete criterios del Modelo EFQM “European Foundation for Quality Management” actualmente organizados en tres clústeres: Liderazgo, Ejecución y Resultados, ejecutados mediante las ejecuciones plasmadas usando la lógica REDER. Identidad, objetivos, políticas, organigrama por funciones y matriz funcional de responsabilidades RACI, registros mínimos operativos — capacitación, indicadores, monitoreo y mejora. La adquisición de esta tecnología se realizará gradualmente y se espera que consolide la organización interna, la trazabilidad de la información, la coordinación del trabajo y la toma de decisiones rápida, sin perder la experiencia construida por la familia con el paso del tiempo. Palabras clave: gestión administrativa, Modelo EFQM, finca familiar, mejora continua.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Justificación de la investigación

Este trabajo de investigación está justificado porque, a partir de las tendencias económicas, las innovaciones tecnológicas y los cambios ambientales en los sistemas agrícolas contemporáneos, se demanda una organización más cercana, un control más sólido de las operaciones y eficiencia para todos los productores agrícolas. Actualmente, esta es una de las cualidades que Hacienda Amores Claudio necesita mejorar en sus prácticas administrativas; por lo tanto, se considera una excelente oportunidad para enfrentar estos desafíos con prácticas de gestión adecuadas. Desde un punto de vista teórico, aporta al análisis y la sistematización de modelos de gestión dirigidos a la actividad agrícola, tomando como referencia el modelo EFQM «European Foundation for Quality Management», el cual es un enfoque de gestión de la calidad ampliamente reconocido por influir positivamente en la mejora organizacional. El estudio también es relevante desde un punto de vista práctico, ya que permite diagnosticar la situación actual e identificar las debilidades administrativas y las necesidades de la hacienda. Con base en esta información, se diseña un modelo de gestión adecuado, que cumple con la realidad del caso específico, permitiendo optimizar los procesos administrativos y productivos. En cuanto a su justificación metodológica, la investigación se basa en un enfoque cualitativo mediante la realización de entrevistas con actores relevantes de la hacienda, lo que garantiza la obtención de información útil y veraz para sustentar el diagnóstico. Un diagnóstico razonable significa que, durante la propuesta, tendrá mayor coherencia en su solución. Finalmente, esta investigación tiene el valor agregado de ser un beneficio directo para los propietarios y administradores de Hacienda Amores Claudio, ya que les proporciona una herramienta de gestión diseñada para sus necesidades reales que facilita la toma de decisiones y contribuye a la sostenibilidad y competitividad en el mediano y largo plazo.

Contextualización y situación actual

A nivel El desarrollo de la agricultura familiar está limitado por serias restricciones administrativas que existen tanto a nivel global como regional. Según un informe conjunto del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura; la Comisión Económica para América Latina y el Caribe; la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura; y el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, titulado “Estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en América Latina y el Caribe 2026”, más del 80% (Euclides et al.26) está constituido por pequeñas unidades productivas, entidades empresariales agrarias que producen con obstáculos serios para acceder a la tierra, la tecnología, la financiación y los mercados: 16 millones de pequeñas explotaciones en América Latina y el Caribe enfrentan restricciones agudas o ven dificultades permanentemente la explotación en la zona por otro hemisferio. Así, las debilidades en la gestión no son meramente un malestar repentino, sino más bien una limitación permanente que obstaculiza la competitividad de la estructura productiva de la agricultura en América Latina.

La gestión administrativa es crucial para el desempeño de las empresas agrícolas, ya que las orienta hacia el logro de sus objetivos mediante la planificación, organización, dirección y control de sus recursos (Chávez-Haro et al., 2020); pero una buena parte de estos productores en el país no trabaja siguiendo estos principios con estructura. La evidencia de esta realidad es que, en la encuesta de 2023 a productores agrícolas realizada a nivel nacional (INEC, 2024), solo el 53,9% había completado la educación primaria y el 14,1% no tenía escolaridad alguna. Estos bajos niveles de educación formal se traducen en una capacidad/aptitud limitada para procesos administrativos estructurados a nivel de la mayoría de los productores, lo que hace que la gestión esté impulsada en gran medida por la experiencia más que por modelos técnicos.

Este problema también se ha señalado a nivel local, en la provincia de Cotopaxi. Se llevó a cabo una investigación en fincas agrícolas bananeras del cantón La Maná, la cual concluyó que la ausencia de un modelo de gestión administrativa adecuado impactó negativamente los niveles de producción y productividad en estas unidades debido a la falta de planificación, control y registro de actividades (Arellano y Crespo, 2021). Este antecedente es relevante porque demuestra que, de las unidades de producción agropecuaria de la provincia, se enfrentan dificultades administrativas similares a las que podrían ocurrir en la Hacienda Amores Claudio.

Causas y efectos del problema

El principal problema detectado en la Hacienda Amores Claudio consiste en una gestión administrativa altamente empírica no formalizada. Esta realidad se fundamenta en la ausencia de un organigrama bien definido: no existen funciones ni procedimientos; quienes dirigen la unidad productiva tienen poca capacitación administrativa; predominan prácticas familiares e informales, además de un uso escaso de registros y herramientas tecnológicas para controlar las actividades.

Sus efectos llevan a la duplicación o omisión de funciones, dependencia de instrucciones escritas, errores para encontrar y verificar datos, uso ineficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, retrasos en la toma de decisiones y limitada capacidad para dar seguimiento al desempeño productivo y administrativo. Estas consecuencias impactan directamente la coordinación de las acciones de ordeño, alimentación, gestión de la salud, compras y mantenimiento, así como el control económico general, comprometiendo la eficiencia, sostenibilidad y competitividad de la hacienda.

Ante este problema, es necesario desarrollar este proyecto con el fin de crear una gestión administrativa con aptitudes acordes a las condiciones y necesidades reales de

Hacienda Amores Claudio. Se espera realizar planificación, organización, asignación de responsabilidades, documentación de procesos y registros, indicadores de procesos y mecanismos de seguimiento para minimizar las debilidades encontradas por la coordinación del trabajo y proporcionar información confiable para la toma de decisiones. Esto permitirá iniciar parcialmente la formalización de la administración sin tener que incorporar, encima, una segunda capa de experiencia productiva que la familia ha estado acumulando.

Este estudio se realizó en 2026 en la Hacienda Amores Claudio, ubicada en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. La población de estudio está conformada por los propietarios y el personal administrativo y operativo asociado directamente con la gestión de la unidad productiva.

Formulación del problema

¿De qué manera un modelo de gestión administrativa contribuirá a optimizar los procesos administrativos de la Hacienda Amores Claudio, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, año 2026?

OBJETIVOS

Objetivo general

Proponer un modelo de gestión administrativa que contribuya a optimizar los procesos de la Hacienda Amores Claudio.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la gestión administrativa, el enfoque por procesos y la estructura actual de siete criterios del Modelo EFQM aplicables a una unidad agropecuaria familiar.
- Interpretar la situación administrativa de la Hacienda Amores Claudio a partir de las percepciones, experiencias y prácticas de sus propietarios y trabajadores, mediante entrevistas, observación y triangulación cualitativa.
- Diseñar una propuesta de gestión organizada en Dirección, Ejecución y Resultados que incluya instrumentos funcionales para planificar, asignar responsabilidades, documentar procesos, registrar información, evaluar el desempeño y mejorar de manera continua.

ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Tabla 1

Objetivos, actividades, cronograma y productos verificables

Objetivo específico	Actividades principales	Cronograma	Producto verificable
Fundamentar teóricamente la gestión administrativa, el enfoque por procesos y el Modelo EFQM actual.	Revisión bibliográfica y documental; contraste de modelos; selección argumentada de la estructura EFQM de siete criterios; construcción de categorías conceptuales.	Semanas 1-3	Marco teórico actualizado, matriz comparativa de modelos y estructura conceptual de siete criterios.
Interpretar la situación administrativa de la Hacienda Amores Claudio.	Aplicación de entrevistas semiestructuradas; observación directa; revisión de registros; transcripción; codificación temática en MAXQDA; triangulación por fuente y técnica.	Semanas 4-6	Diagnóstico cualitativo, matriz de triangulación y línea base interpretativa según los siete criterios EFQM.
Diseñar la propuesta de gestión administrativa.	Definición de propósito, misión, visión, valores, objetivos y políticas; diseño de organigrama, matriz de funciones y perfiles, matriz RACI, plan estratégico, mapa y caracterización de procesos, procedimientos, formatos, cronograma operativo, plan de capacitación, indicadores, matriz de seguimiento, evaluación del desempeño, plan de mejora y ruta REDER.	Semanas 7-10	Modelo completo de gestión administrativa basado en siete criterios EFQM, acompañado por instrumentos listos para validación y aplicación.

Nota. Elaboración propia; cada actividad se vincula con un producto concreto para asegurar la trazabilidad entre objetivos, diagnóstico y propuesta.

BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Beneficiarios directos

Propietarios y administración de la Hacienda Amores Claudio, quienes contarán con un modelo de gestión administrativa que facilitará la planificación, organización, control y toma de decisiones.

Personal administrativo y operativo de la hacienda, ya que la definición de procesos, funciones y responsabilidades permitirá mejorar la organización del trabajo y la eficiencia en las actividades diarias.

La propia Hacienda Amores Claudio, al optimizar el uso de recursos, mejorar su desempeño administrativo y fortalece su sostenibilidad administrativa y organizacional.

Beneficiarios indirectos

Clientes y compradores de los productos de la hacienda, quienes se beneficiarán de una gestión más ordenada que favorezca la calidad y continuidad de la producción.

Proveedores, debido a una mejor planificación administrativa que permitirá una relación comercial más organizada y eficiente.

La comunidad del cantón Latacunga, ya que el fortalecimiento de la gestión administrativa contribuye al desarrollo económico local y a la generación de empleo.

Estudiantes e investigadores, quienes podrán utilizar el estudio como referencia para futuras investigaciones relacionadas con la gestión administrativa en el sector agropecuario.

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

Antecedentes investigativos

Erraez-Chávez et al. (2025), Erraez-Chávez et al. El estudio de Espinel y Ramos (2025), titulado “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para Empresas en el Cantón El Guabo”, diseñó un modelo de gestión por procesos sobre la norma ISO 9001:2015 y el ciclo PHVA (Ciclo PHVA: planificar, hacer, verificar, actuar) para mejorar la eficiencia operativa y la gestión empresarial en empresas comerciales del cantón. Se trata de una investigación descriptiva y propositiva, desarrollada mediante entrevistas semiestructuradas a los propietarios de los negocios, fichas de registro de observación directa de las actividades diarias y especialización bibliográfica sobre modelos de gestión por procesos. En el primer diagnóstico, encontraron que los emprendedores presentaban una capacidad mínima en la planificación estratégica y un escaso entendimiento tecnológico de los sistemas gerenciales, además de una gestión muy empírica de sus procesos internos. Los resultados evidenciaron que los macroprocesos de compras, ventas y administración fueron los más afectados por esta brecha de eficiencia, con un impacto directo en la sostenibilidad de mediano plazo de las empresas. En su propuesta de solución de proyecto, plantearon definir el inicio y el fin vertical de cada proceso organizacional y crear plantillas de documentos de proceso homogéneas para ayudar a los emprendedores a estructurar gradualmente la gestión. El sustento de esto es metodológicamente muy cercano al presente investigado, ya que utiliza el mismo instrumento (entrevistas), el mismo enfoque de diagnóstico (identificación de la gestión empírica) y una orientación compatible con la gestión por procesos; útil para traducir el diagnóstico en procedimientos y registros en la propuesta de la EFQM (“European Foundation for Quality Management”).

Chávez-Haro et al. En su artículo titulado: “Gestión Administrativa desde los Procesos de las Empresas Agrícolas y Pecuarias en Ecuador” (2020), analizan que los trabajos pueden

realizarse reconociendo la importancia de la gestión administrativa dentro de los procesos internos de las empresas agrícolas y pecuarias a nivel nacional. Con este objetivo en mente, utilizaron una metodología de revisión bibliográfica donde se consultaron fuentes académicas confiables y documentos técnicos de organizaciones internacionales (como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) o el Banco Mundial [3]) con el fin de desarrollar una perspectiva agregada y actualizada sobre el estado de la gestión administrativa dentro del sector. Los autores concluyeron que, sobre todo, la gestión administrativa rige cualquier tipo de control de las empresas y, naturalmente, a las empresas agrícolas pecuarias, porque está dirigida a alcanzar los objetivos organizacionales mediante la aplicación efectiva de una serie ordenada de pasos en el proceso administrativo para la planificación, organización, dirección y control. También destacaron que una gestión adecuada en los agronegocios no solo tiene un efecto directo en el desempeño económico privado, sino que también incide en el desarrollo local y nacional, considerando la importancia de este sector para la seguridad alimentaria y el empleo rural. Este antecedente es relevante para la presente investigación porque proporciona el sustento teórico que conecta de manera directa la gestión administrativa con el desempeño en las empresas del sector agrícola y pecuario de Ecuador, evidenciando la pertinencia de abordar este tema en unidades productivas similares a las estudiadas.

¿Conoces la gestión administrativa para producir cultivos de banano... Arellano y Crespo (2021) porque: ¿Gestión administrativa y su influencia en la producción y productividad de las pequeñas fincas bananeras en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi? Tesis de pregrado para la obtención del título como ingeniero en administración de empresas con mención en administración productiva. ¿Crees que podemos lograrlo usando hojas de cálculo de Excel? En este contexto, el objetivo de este estudio (parte del “Diagnóstico nacional para políticas FONAPAZ y AGROINNOVA | Año 2020”) fue: Identificar la gestión administrativa analizando su impacto en los cambios de producción y productividad en

pequeñas fincas bananeras de ese cantón. Mediante un método deductivo y analítico, la investigación utilizó una encuesta como técnica de recolección de datos, con rugs threat Ricardo-Pita de las unidades de producción agrícola, propietarios, para comprender mejor sus jornadas de trabajo. A partir de esto, los autores obtuvieron que las pequeñas fincas bananeras del cantón Santa Lucía no cuentan con una gestión administrativa estructurada, mostrando debilidades específicas como la ausencia de planes anuales operativos, falta de control en la gestión del almacén, débil gestión del talento humano y con escasos o inexistentes registros contables de las actividades productivas. Con base en este diagnóstico, los investigadores crearon una contrapropuesta para optimizar los procesos de gestión administrativa desde el modelo de gestión de la calidad de la European Foundation for Quality Management (EFQM), aplicado a cada finca bananera para lograr mejores niveles de producción y productividad, contribuyendo así positivamente al desempeño financiero. Este antecedente, el más relacionado con la investigación actual, ya que se desarrolló en la misma provincia de Cotopaxi y se ubicó en una unidad agroproductiva similar para este tipo de producción (granjas/predios familiares), confirma que la ineficacia en la gestión administrativa está documentada y es un problema repetido dentro del territorio.

MARCO CONCEPTUAL

Administración

La gestión es una disciplina aplicada que reúne decisiones, personas, recursos y procesos para lograr resultados específicos para una organización. No es una herramienta que se usa y se olvida; representa un cambio de paradigmas: su valor hoy consiste en traducir las macroobjetividades en acciones organizadas, plausibles y duraderas. Benítez Pincay (2024) sostiene que la gestión es un proceso creativo, intelectual y continuo; dado que los gerentes necesitan interpretar el entorno, establecer prioridades, distribuir recursos y modificar las decisiones de acuerdo con los cambios productivos, tecnológicos y comerciales. Esta perspectiva es especialmente pertinente para una unidad agrícola familiar, ya que las decisiones tanto administrativas como productivas se encuentran entrelazadas y tienden a ser tomadas por un pequeño grupo de personas.

La gestión puede definirse como un proceso integrado de planificación, organización, dirección y control. En lugar de etapas aisladas, estas funciones son componentes que interactúan: la planificación establece el propósito, la organización asigna tareas y recursos, la dirección guía a las personas y el control compara lo que se ha hecho con lo que estaba previsto. Según Rodríguez Tóala y Peñafiel Llor (2022), el uso diario de estas funciones facilita que las microempresas puedan seguir operando, mientras que Soledispa Rodríguez et al. (2022) vinculan la gestión administrativa estructurada con mejores condiciones para la productividad y la competitividad. Por lo tanto, una organización pequeña no necesita imitar la sofisticación de una empresa grande, pero sí deben existir reglas básicas, responsabilidades y seguimiento.

Además de la peculiaridad de la gestión, en los negocios familiares la supervisión es un caso especial: los lazos de parentesco, la propiedad y la gestión se intersectan. Esta familiaridad puede potenciar la confianza, el tiempo de respuesta y el compromiso de continuar el negocio; pero igualmente puede sesgar la toma de decisiones, aumentar la dependencia del conocimiento

tácito y dificultar la disociación entre asuntos familiares y asuntos del negocio. Darby et al. ¿Cómo los productores sopesan alternativas y asumen riesgos en la toma de decisiones y en los negocios agrícolas familiares?, Parra et al. (2022), indican que el tamaño, la identidad de la familia y las condiciones de la cadena de suministro influyen en este comportamiento. Así, será necesario una combinación entre la experiencia acumulada y la información estructurada para tomar cualquier tipo de decisión en una hacienda familiar.

Para los propietarios y trabajadores de Hacienda Amores Claudio, la gestión significa la coordinación entre ellos de todos los aspectos que especifican la producción de leche, la crianza de becerros, los terrenos de pastoreo, la compra de insumos, el mantenimiento de la infraestructura y el control de los recursos económicos al tratar con los compradores. El objetivo no es administrar el trabajo, sino, en cambio, mitigar la improvisación innecesaria, conservar el conocimiento valioso y contar con datos sobre los cuales juzgar el rendimiento. El modelo propuesto al que se hace referencia no puede ser exhaustivo, incremental ni puede tener insumos que sean imposibles para la hacienda en la realidad, de modo que la formalización sea funcional y no sea simplemente un documento más, sin valor práctico

Gestión administrativa

Se sabe que la gestión administrativa es simplemente el conjunto de acciones y tareas realizadas dentro de una organización con el objetivo de utilizar, de la manera más eficiente posible: los recursos humanos, los medios financieros, los recursos materiales y la tecnología disponibles para realizar esas acciones dirigidas a lograr los objetivos establecidos mediante las políticas institucionales. Esta noción incorpora las cuatro funciones clásicas del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), pero desplaza esas funciones al nivel operativo dentro de una organización, es decir, lo que cada una de estas funciones gerenciales hace día a día para resolver problemas, coordinar al personal y mantener el negocio en funcionamiento (Rodríguez Tóala y Peñafiel Loo 2022). La gestión administrativa, por su

parte, considera la aplicación práctica de estos principios. A diferencia de la administración como disciplina teórica general, la gestión administrativa se ocupa de analizar las fortalezas y debilidades de cada organización en particular.

Importancia de la gestión administrativa en las organizaciones

La gestión administrativa es una pieza angular para cualquier tipo de organización, ya que ofrece las herramientas y el marco de acción para alcanzar sus objetivos institucionales. Al analizar más de treinta estudios indexados en bases de datos como Scopus y SciELO, los científicos concluyeron que una gestión viable facilita la eficiencia funcional de las organizaciones al optimizar sus recursos internos para cumplir objetivos y, además, ayuda a detectar sus dificultades antes de que desencadenen crisis que socaven el desempeño, independientemente del tamaño de la entidad (Yumpo Bruno, 2025). Por esta razón, cuando una organización no cuenta con un sistema de gestión administrativa estructurado, genera debilidades como la ausencia de planificación y de configuración en sus áreas internas, volviéndola eminentemente empírica y, en consecuencia, limitando su crecimiento y su capacidad de competir. En cambio, la gestión administrativa basada en técnicas se convierte en el núcleo para impulsar el desarrollo organizacional, así como para afinar la toma de decisiones y mejorar las prácticas sostenibles

Objetivos de la gestión administrativa

El, por supuesto, la gestión administrativa tiene un conjunto fijo que sigue cualquier organización para trabajar en una organización. Hay varios posibles, pero aquí están los más destacados:

Fortalecimiento institucional y organizacional. La gestión administrativa configura la “retaguardia” de una organización, su misión, su plan estratégico y sus objetivos en referencia a las variables socioeconómicas que rigen sus acciones. Este carácter sistémico permite

prevenir problemas y alcanzar resultados esperados, lo cual es uno de los factores que influyen en las organizaciones para lograr su pleno desarrollo en la actividad económica (Soledispa Rodríguez et al., 2022).

Formulación de objetivos precisos, medibles y verificables. Mucho de lo que constituye el objetivo de la gestión administrativa consiste en transformar la misión institucional en objetivos cuantificables que puedan medirse periódicamente en relación con los resultados, en lugar de depender únicamente de la experiencia o la intuición de los directivos de la organización. Se trata de una perspectiva de gestión por objetivos que busca mantener la coherencia entre los niveles jerárquicos de la organización hacia la meta general (Martínez H. et al., 2022).

Coordinación entre niveles jerárquicos. El objetivo de la gestión administrativa es llevar las metas estratégicas de largo plazo a los correspondientes objetivos tácticos y operativos, lo que crea una interrelación de roles, mediciones e indicadores que permiten corregir las desviaciones hasta obtener los resultados esperados (Martínez H. et al., 2022).

Productividad organizacional y competitividad. La gestión administrativa utiliza la coordinación, la estructura y la dotación de personal, así como los procesos de recursos humanos para mejorar el desempeño productivo de una organización y su posicionamiento en comparación con unidades similares (Soledispa Rodríguez et al., 2022).

En conjunto, se puede observar que esto implica que la gestión administrativa va más allá de los aspectos operativos de la ejecución; es un soporte más estratégico para cualquier organización (en términos de tamaño y sector) con el fin de lograr un desempeño eficiente, coordinado y sostenible a lo largo del tiempo.

Elementos de la gestión administrativa

Un marco de gestión implementado desde la gestión administrativa se basa únicamente en la coordinación de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y otros. Los diversos elementos funcionan como un sistema: si la capacitación es débil, menos personas utilizarán la tecnología; si el control financiero es deficiente, es posible que el mantenimiento y la inversión sean bajos; si los registros están incompletos, significa que es difícil evaluar la producción y los costos. Soledispa Rodríguez et al. (2021) revelan la relación entre la gestión administrativa de las microempresas y la productividad, demostrando que existe “crema” y señalan que (Zúñiga et al. La digitalización, por tanto, está adquiriendo una importancia cada vez mayor para las pymes agrícolas (Wong et al. Esto implica que el gobierno debe revisar la cantera de activos y cómo se conjugan para proporcionar resultados.

Recursos humanos

El talento humano es el recurso más crucial en la gestión administrativa, porque es la realización adecuada de todos los demás procesos organizacionales que generan éxito. Según Werther y Davis (2014), la gestión de recursos humanos es el proceso mediante el cual las personas se integran a un objetivo común que implica el uso de un conjunto de políticas y prácticas necesarias para gestionar todo, desde el reclutamiento, la contratación, las entrevistas, la promoción y la disciplina, hasta la terminación, encontrando cualquier contexto disponible donde las necesidades personales se ajusten a las necesidades organizacionales.

Dentro de este recurso se identifican los siguientes componentes:

Reclutamiento y selección del personal: el mecanismo para identificar, atraer y vincular el talento humano adecuado a cada puesto de trabajo, en función del perfil de competencias requerido.

Capacitación y desarrollo: la formación continua para aumentar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de los empleados, de modo que puedan ajustarse a las necesidades cambiantes del entorno.

Motivación y clima laboral: Un conjunto de factores internos (reconocimiento, aliento, relaciones interpersonales) que explican el compromiso, la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores.

Evaluación del desempeño: estructura para evaluar la producción individual y de equipo en relación con las directrices de la supervisión.

Definición de funciones y responsabilidades: establecer con claridad qué tareas se asignan a cada puesto para reducir la duplicidad o la falta de rendición de cuentas.

Una De hecho, una revisión reciente de la literatura, centrada en estudios con publicaciones durante los últimos seis años de este tema, concluyó que una gestión adecuada del talento humano tiene un impacto directo en la productividad organizacional y que la ausencia de dicha gestión—en particular al atender a las micro y pequeñas empresas—deriva con frecuencia en deficiencias estructurales que limitan el crecimiento empresarial, como en el fracaso de definir procesos para seleccionar y evaluar colaboradores (García Rojas & Pacheco Gonzales, 2023).

Los escritos más recientes enfatizan que la gestión de las personas debe vincularse tanto a la naturaleza real del trabajo como a la estrategia de la organización. La selección, la capacitación, la evaluación y el reconocimiento afectan la productividad del personal (García Rojas & Pacheco Gonzales, 2023), aún más en las micro y pequeñas empresas donde cada trabajador es responsable de tareas fundamentales. Dentro de la capacitación lechera, además de las habilidades de producción, debe incorporarse también áreas como seguridad, comunicación y tecnología. Herrera et al. Las diferencias en los usos empíricos de las

tecnologías de precisión son, como se muestra en (2024), dependientes de la capacitación, el idioma y la facilidad de uso entre los trabajadores, confirmando que sin apoyo formativo el equipamiento puede no lograr entregar los beneficios

Recursos financieros

Los Recursos financieros o el conjunto de fondos, activos y flujos monetarios que una organización debe tener para llevar a cabo sus actividades en curso y prever el crecimiento futuro. De acuerdo con Gitman y Zutter (2016), la gestión financiera se refiere al proceso de toma de decisiones con respecto a la adquisición de recursos monetarios, maximizando su uso eficiente para incrementar el valor de una organización y asegurar su sostenibilidad y supervivencia.

Sus componentes principales incluyen:

Planificación presupuestaria: pronosticar los ingresos y gastos proyectados a lo largo de un período de tiempo, para predecir tus necesidades de financiación.

Registro y control contable: Registro sistemático y ordenado de las operaciones económicas de la organización, que constituye una base esencial para la toma de decisiones.

Análisis de rentabilidad: Análisis de la relación entre los recursos invertidos y el resultado económico obtenido, para saber si es viable realizar una actividad.

Gestión del flujo de caja: se refiere a la capacidad de administrar la liquidez disponible para cumplir con los compromisos de la organización y su funcionamiento diario.

Costeo de actividades: calcular el costo real de los procesos de producción y administrativos; se necesita esa información para establecer precios y analizar la eficiencia de un negocio.

Por ejemplo, un estudio reciente sobre pequeñas y medianas empresas encontró que el ajuste fino de la rentabilidad y la estabilidad organizacionales está influenciado directamente por la falta de planificación financiera en entornos formales; mientras que la incorporación de herramientas básicas de análisis financiero —incluso sin sistemas contables completos— mejora significativamente su capacidad para tomar decisiones estratégicas informadas (Burga, 2023).

Los recursos financieros deben regularse mediante instrumentos precisos y periódicos en las unidades agrarias. Fiorillo y Amico (2024) revisaron indicadores económicos en explotaciones lecheras, mostrando la importancia de relacionar los resultados de la producción con los costos, los ingresos, el uso de los recursos y la calidad de la leche. Así, registrar las ventas no es suficiente para comprender el panorama económico: los costos deben describirse según categorías vinculadas con(s) la alimentación, la atención de la salud, la mano de obra, la energía y el mantenimiento de—o incluso la reestructuración o la mejora—de la infraestructura animal. Con esta información es posible estimar el precio por litro, verificar los márgenes y anticipar las necesidades de liquidez, incluso cuando no exista una contabilidad plenamente consolidada en la granja.

Recursos materiales

Los Son los activos materiales que la organización necesita para llevar a cabo sus actividades productivas. Según Render y Heizer (2014), la gestión de operaciones es el aspecto de la gestión de recursos materiales que enfatiza la producción como un esfuerzo eficiente para producir bienes y servicios mediante la planificación, la organización y el control de todas las entradas necesarias para ese proceso.

Entre sus componentes se destacan

Insumos y materia prima: estos son los aspectos fundamentales con los que desarrollas tu proceso de producción; si no llegan a tiempo o de acuerdo con tu demanda, interrumpes las operaciones.

Herramientas y maquinaria: espacios físicos (almacenes, corrales, áreas de almacenamiento) desde donde opera la organización.

Instalaciones e infraestructura: espacios físicos (almacenes, corrales, áreas de almacenamiento) desde donde opera la organización.

Control de inventarios: espacios físicos (bodegas, corrales, áreas de almacenamiento) donde se desarrollan las operaciones de la organización.

Logística de abastecimiento: Esto se refiere a la adquisición y a la distribución interna para suministrar todos los bienes necesarios para las actividades cotidianas.

La La disponibilidad de materiales no equivale a la continuidad operativa. Una ganadería debe llevar un control de todos los suministros veterinarios, el alimento, las herramientas, el equipo de ordeño, las piezas de repuesto y el material de limpieza; el estado inventariado y la ubicación de todos los bienes. La gestión debe realizarse con niveles mínimos de existencias, fechas de caducidad y condiciones de almacenamiento, e intervalo de mantenimiento preventivo. Así, se reduce la compra de artículos por necesidad urgente, junto con las pérdidas y las paradas; esto sienta las bases para correlacionar con precisión el consumo con la producción lograda. Asimismo, la infraestructura y la gestión del hato afectan la vida productiva y el desempeño económico de los animales. Adamie et al. (2023) demostraron la longevidad de las vacas como una decisión de gestión y un resultado económico, y también sugirieron que los recursos basados en materiales se evalúen en función de su contribución a la salud, el bienestar y la productividad.

Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos se refieren a la tecnología, los sistemas y las plataformas digitales que una organización adopta para mejorar sus procesos administrativos y de producción. Según (Laudon y Laudon, 2016), los sistemas de información pueden definirse como combinaciones de hardware, software, tecnologías de gestión de datos, redes y las personas que utilizan estos componentes para producir información que respalda el proceso o las actividades del negocio, incluyendo la toma de decisiones y el control.

Sus componentes principales son

Software de gestión: Programas de software o aplicaciones para registrar, procesar y controlar información administrativa, financiera o de producción.

Equipos y hardware: Dispositivos físicos (computadoras, dispositivos móviles, equipos de campo) que permiten los procesos tecnológicos en la organización.

Conectividad y comunicación: herramientas digitales (internet, telefonía, aplicaciones de mensajería) para la coordinación interna y la coordinación con las partes interesadas externas, fase: Conectividad y comunicación.

Capacitación tecnológica: es la formación del personal para utilizar de manera adecuada y eficiente las herramientas tecnológicas disponibles.

Automatización de procesos: aprovechar las tecnologías para eliminar tareas repetitivas que aún se realizan de forma manual y que podrían provocar errores operativos.

La transformación digital debe llevarse a cabo mediante un enfoque iterativo, inclusivo y orientado a la resolución de problemas. Según lo afirmado por (2021), la digitalización de las PYMES agrícolas y agroindustriales puede servir para mejorar la productividad y la coordinación impulsada a través de los sistemas alimentarios, pero condicionada en su adopción por la conectividad, las capacidades y también por los recursos disponibles. En las

explotaciones pequeñas, una aplicación móvil sencilla respaldada por una buena hoja de cálculo a menudo aporta más valor que una solución avanzada que no se utiliza plenamente. Resti et al. (2024) ilustran que los sistemas de registro de datos de los productos lácteos pueden basarse en herramientas manuales o digitales y, por tanto, su utilidad dependerá de la forma en que los datos mantengan la continuidad y de mediante qué mecanismo se proporcione la retroalimentación al productor.

Niveles de la gestión administrativa

Además de sus elementos (recursos), la gestión administrativa se estructura en diversas jerarquías de toma de decisiones, que determinan el alcance, el horizonte temporal y el tipo de responsabilidad correspondiente a cada unidad organizativa. Mintzberg (1991), una referencia clásica sobre estructura organizativa, señala que cualquier organización se compone de varios niveles de decisión que deben estar alineados entre sí para evitar discrepancias entre lo que la organización ha decidido hacer a largo plazo y sus actividades cotidianas. Basándose en las ideas más recientes sobre el liderazgo empresarial, conocer cómo se ve esta estructura proporciona información necesaria para la toma de decisiones y la coordinación en la forma en que cualquier tipo de organización se dirige en todos los sectores (Vieira Salazar et al., 2024).

Nivel estratégico

El nivel estratégico, relacionado con la capa superior de la jerarquía de la organización en cuanto a la misión institucional definida y los planes supremos requeridos. Identificación de cada área de interés entre todas las áreas, en cómo se vincula con los objetivos generales. Este es el ápice estratégico de la organización, que Mintzberg (1991) aclaró como una capa que garantiza que la estructura organizativa conduzca a la realización efectiva de sus funciones y gestione sus vínculos con el entorno, brindándole así un control co-determinante sobre lo esencial en la dirección del negocio. Trabajos recientes sobre la planificación estratégica en organizaciones públicas y privadas han encontrado que esta capa es la base de un rendimiento

organizacional a largo plazo, porque las entidades con una dirección estratégica no definida tendrían dificultades para adaptarse a los cambios del entorno, adoptando típicamente un enfoque más reactivo que el planificado (Vera et al., 2024).

Entre sus componentes se destacan

Definición de la misión y visión organizacional: definir el objetivo básico de la organización (qué es, por qué existe), lo que desea proyectar en el futuro (destino), lo cual se convierte en un elemento ejecutivo que determina efectivamente cada y todas las decisiones de la entidad a partir de entonces.

Formulación de objetivos generales: establecer objetivos estilo matriz que determinan la dirección a largo plazo de la institución, los cuales deben ser coherentes con la misión y suficientemente claros para luego desglosarlos en objetivos específicos (por área).

Análisis del entorno: una evaluación sistemática de factores externos (mercado, competencia, condiciones ambientales, regulaciones vigentes, tendencias dentro del sector) e internos (las fortalezas y debilidades de las organizaciones) que probablemente afecten el desempeño, y que conforma la base para estrategias relevantes.

Formulación de estrategias: el diseño de las direcciones generales de acción que la organización adoptará para alcanzar sus objetivos (considerando los recursos disponibles y las condiciones del entorno).

Toma de decisiones de largo plazo: resoluciones que utilizan recursos extensivos y cuya repercusión se indica a lo largo de numerosos años, como decisiones de inversión, crecimiento, diversificación o cambios estructurales importantes.

Liderazgo institucional: la capacidad de los líderes institucionales para liderar, inspirar y alinear a toda la organización en torno a los objetivos estratégicos establecidos por su visión, determinante para la ejecución exitosa.

Este nivel generalmente recae sobre los propietarios o directivos principales de la organización, quienes requieren de una visión integral del negocio y de su entorno para proyectar su crecimiento futuro. Cabe destacar que, si bien la formulación de la estrategia es una tarea propia de este nivel, su éxito depende en gran medida de que dichas decisiones se traduzcan de manera efectiva en los niveles táctico y operativo, tal como se detalla en los siguientes apartados; de lo contrario, la estrategia queda reducida a un enunciado sin aplicación práctica real dentro de la organización.

Nivel táctico

El nivel táctico se ubica en una posición intermedia dentro de la estructura organizacional y cumple la función de enlace entre las decisiones estratégicas de largo alcance, definidas por la alta dirección, y las operaciones cotidianas ejecutadas en la base de la organización. Anthony (1965), uno de los autores clásicos que originó esta clasificación tripartita de niveles de gestión, definió a este nivel como el de "control de gestión" o "control administrativo", encargado de asegurar que los recursos se obtengan y se utilicen de manera eficaz y eficiente para el cumplimiento de los objetivos organizacionales previamente establecidos por el nivel estratégico. Ronda Pupo (2004) complementa esta idea al señalar que este nivel actúa como mando intermedio, siendo responsable de traducir la formulación estratégica en programas y planes de acción concretos que puedan ser ejecutados por el personal operativo.

Nivel operativo

El nivel operativo constituye la base de la estructura organizacional y se relaciona directamente con los procesos de producción y de prestación de servicios que desarrolla la

organización, es decir, con las actividades concretas que se ejecutan día a día para sostener su funcionamiento. Anthony (1965) denominó a este nivel como el de "control operacional", definido como el proceso mediante el cual se asegura que las tareas específicas se lleven a cabo de manera eficaz y eficiente, siguiendo los procedimientos y estándares previamente establecidos por los niveles superiores.

En una organización familiar pequeña, los tres niveles no siempre están asignados a personas diferentes. Pueden gestionar a sus propietarios, planificar eventos semanales y participar en operaciones. Esta superposición no es mala en sí misma, pero todavía implica establecer el horizonte y el objetivo de cada decisión individual. Las decisiones estratégicas proporcionan la dirección general; las tácticas convierten esa dirección en planes, asignaciones y recursos; las decisiones operativas permiten la ejecución necesaria día a día de todo ello. Esta separación conceptual de estos niveles ayuda a evitar la compresión de los horizontes de la planificación estratégica, en la que las urgencias del día a día se imponen sobre la planificación a medio plazo.

Gestión por procesos

La gestión de procesos es una estrategia administrativa que se centra en los procesos. Algunos modelos tradicionales de administración se basan únicamente en una estructura jerárquica o departamental, sin tener ninguna orientación hacia el proceso: los procesos que atraviesan departamentos o fronteras organizativas. Hammer y Champy (1994), quienes introdujeron este concepto por primera vez mediante la reingeniería de procesos, sostienen que para que las organizaciones logren avances radicales en el desempeño de los aprendices Pro, como los relacionados con el costo, la calidad del servicio y la rapidez, las organizaciones necesitan replantear y rediseñar radicalmente sus procesos de negocio. Según este enfoque, un proceso se considera como cualquier conjunto de actividades interrelacionadas que cambia (transforma) elementos de entrada en salida (resultado), medible en términos de lo que se

entrega al cliente final. Un estudio ecuatoriano reciente sobre el diseño de sistemas de gestión de procesos establece que este enfoque es un modelo para gestionar las actividades empresariales agrupándolas de acuerdo con los procesos según las necesidades del cliente, para permitir su estructuración, desarrollo y gestión con una visión integral de extremo a extremo (Cabeza García et al., 2022).

Entre los componentes que integran la gestión por procesos se destacan:

Mapa de procesos. Con el mapa de procesos, una representación gráfica de todo lo que compone el conjunto de forma integrada, es posible ver todos los procesos de una organización y sus interrelaciones: es como un inventario visual de cómo se organiza el trabajo interno de la entidad. Poder identificar en tu organización qué actividades realizas y cómo se relacionan es la primera herramienta en cualquier iniciativa de gestión de procesos.

Los procesos se clasifican generalmente en tres tipos

Procesos estratégicos: aquellos que están orientados hacia la dirección general y la planificación de la organización para definir el rumbo institucional y mantener la mejora continua a lo largo de todo el sistema. Por ejemplo, actividades como la planificación a alto nivel, la definición de políticas y las decisiones de nivel superior.

Procesos clave u operativos: este es el tipo de procesos que no entregan un valor directo al cliente, pero son necesarios para que los procesos clave funcionen: la gestión financiera, la gestión del talento humano o el mantenimiento de la infraestructura. Aunque se conocen como procesos secundarios, el modo en que funcionen correctamente define el éxito o el desenlace tanto de los procesos estratégicos como de los clave.

Procesos de apoyo o soporte: son aquellos que, sin generar valor directo para el cliente, resultan necesarios para el funcionamiento de los procesos clave, tales como la gestión financiera, la gestión del talento humano o el mantenimiento de la infraestructura. Aunque se consideran procesos secundarios, su correcto funcionamiento condiciona en gran medida el

éxito o el fracaso de los procesos estratégicos y clave.

La elaboración de un mapa de procesos sigue generalmente una secuencia de pasos:

1. Definir los productos o servicios que ofrece la organización
2. Identificar y clasificar los procesos existentes en estratégicos, clave o de apoyo
3. Elaborar los diagramas de flujo correspondientes a cada proceso identificado,

detallando las tareas y actividades específicas que lo componen.

Documentación de procesos y procedimientos

La documentación de procesos y procedimientos reúne, para cada proceso relevante, su propósito, secuencia de actividades, responsables, recursos, controles y evidencias. Su finalidad es reducir la dependencia del conocimiento de una sola persona y establecer criterios comprensibles para ejecutar, revisar y mejorar el trabajo. En una organización familiar esta documentación debe ser proporcional: puede presentarse mediante matrices de caracterización, diagramas y cuadros operativos, sin adoptar la extensión de un manual corporativo.

Entre los componentes que integra este documento se destacan

Matriz de caracterización del proceso: cuadro que resume objetivo, alcance, responsable, entradas, salidas, recursos, controles e indicador orientador.

Diagramas de flujo: representación gráfica secuencial de las actividades que componen cada procedimiento, útil para visualizar de forma clara el orden de ejecución de las tareas.

Descripción de responsabilidades: asignación explícita de quién debe ejecutar, supervisar y aprobar cada actividad dentro del procedimiento.

Documentos y registros asociados: formatos, reglamentos o normas que se utilizan como soporte para la ejecución y el control del proceso.

La documentación se construye después de identificar los procesos y debe validarse con quienes ejecutan las actividades. Las matrices, diagramas y registros se aplican, revisan y

actualizan cuando la experiencia evidencia pasos innecesarios, riesgos, duplicidades o nuevas necesidades de información.

Gestión administrativa en el sector agropecuario

La gestión administrativa en el sector agropecuario puede entenderse como la aplicación de los principios, funciones y herramientas propias de la administración planificación, organización, dirección y control al conjunto de actividades productivas relacionadas con la agricultura y la ganadería, con el propósito de optimizar el uso de los recursos disponibles y fortalecer la productividad y sostenibilidad de las unidades agropecuarias. Mancheno Neira et al. (2022) sostienen que la administración agropecuaria constituye un verdadero motor de crecimiento y desarrollo económico, en la medida en que permite a las unidades productivas del sector organizar de manera eficiente sus procesos internos, tomar decisiones fundamentadas y adaptarse a las exigencias de un entorno productivo caracterizado por su alta variabilidad. A diferencia de la gestión administrativa aplicada a otro tipo de organizaciones, en el sector agropecuario esta disciplina debe considerar particularidades propias de la actividad, tales como la dependencia de factores climáticos, los ciclos biológicos de producción y la frecuente informalidad organizativa de las unidades productivas, lo cual exige que los modelos de gestión aplicados a este sector sean adaptados a sus condiciones reales, más allá de una simple réplica de modelos administrativos empresariales convencionales.

Características generales del sector agropecuario

El sector agrícola significa las actividades económicas en un conjunto de dos o más tipos diferentes: uno relacionado con la producción de cultivos (cultivar la tierra) y otro relacionado con la producción ganadera (criar animales domésticos y otras especies). Es uno de los sectores primarios productivos más antiguos y estratégicos de cualquier economía, ya que atiende una de las necesidades básicas mediante el suministro de alimentos (y materias

primas). Este sector tiene características propias específicas en relación con el resto de los sectores productivos, enumeradas brevemente a continuación.

Dependencia de factores climáticos y estacionales

En contraste con otros sectores industriales o de servicios, la actividad agrícola está influida por ciclos naturales de producción, condiciones meteorológicas y fenómenos climáticos fuera de la gestión directa de quienes están a cargo de la unidad de producción. Esta dependencia da lugar a una incertidumbre estructural particular sobre el sector, obligando a que la planificación de la producción y de la actividad administrativa se adapte continuamente hacia variables exógenas cuyos efectos son difíciles de predecir con exactitud (sequías, heladas o cambios estacionales de temperatura).

Predominio de unidades productivas de pequeña escala

A nivel latinoamericano, la mayor parte de la producción agraria ocurre en pequeñas o de baja rentabilidad unidades de granjas y estancias, a menudo asociadas con lo que puede denominarse agricultura familiar—definida como la producción agrícola realizada mediante autoempleo de una manera que se mantiene en pequeña escala. El informe reciente sobre la inversión pública en la unidad de producción agrícola destaca la importancia de este tipo de unidad de producción para la seguridad alimentaria de la región, ya que garantiza altos niveles de suministro en diferentes niveles gubernamentales, lo que hace que su fortalecimiento sea un asunto esencial para el desarrollo económico de los países (Pérez Frazer, 2023). La predominancia de pequeñas unidades determina directamente el tipo de gestión administrativa que estas granjas y estancias pueden permitir, ya que generalmente cuentan con recursos limitados y formas de organización muy simples.

Alta heterogeneidad productiva

De hecho, la industria agrícola está compuesta por una multitud de actividades dispares cultivo de cosechas, cría de ganado, avicultura, etc.—que tienen diferentes requisitos técnicos, ciclos de producción y necesidades de gestión. Esta heterogeneidad significa que ningún tipo de actividad productiva en todo el sector puede gestionarse mediante un único modelo; cada una de estas tareas adoptará ciertas adaptaciones sobre cómo se planifican, organizan y controlan los procesos.

Vinculación directa con la seguridad alimentaria

La producción agrícola representa la base del abastecimiento de alimentos para la población; esto le otorga una importancia estratégica más allá de la contribución puramente económica. Debido a esto, las unidades de producción agrícola no solo cumplen una función comercial; también desarrollan una función social vinculada con el suministro de alimentos, distinta a la de otros sectores cuyo producto no está relacionado directamente con la subsistencia.

Desafíos estructurales del sector

Pese a su relevancia económica y social, el sector agropecuario enfrenta desafíos estructurales que condicionan su desarrollo. El estudio antes mencionado evidenció que la producción agrícola ecuatoriana se concentra en pocos bienes primarios, que la frontera agropecuaria se ha reducido en los últimos años, y que la tasa de crecimiento del PIB agrícola muestra una tendencia decreciente, lo cual refleja las dificultades que enfrenta el sector para sostener su producción de manera competitiva en el tiempo (Pino Peralta y Ortega Álvarez, 2024).

En conjunto, estas características particulares del sector agropecuario especialmente la predominancia de unidades productivas pequeñas y de administración familiar, combinada con la incertidumbre propia de la actividad y los desafíos estructurales del sector configuran un

escenario en el que la gestión administrativa técnica y estructurada resulta particularmente necesaria, aunque, paradójicamente, suele ser uno de los aspectos más descuidados dentro de este tipo de organizaciones productivas.

Planificación estratégica en unidades agropecuarias familiares

La planificación estratégica permite que la unidad productiva deje de responder únicamente a las urgencias del día y establezca una orientación compartida para un periodo determinado. En el sector agropecuario, esta función debe integrar decisiones productivas, económicas, comerciales, ambientales y familiares, debido a que los resultados dependen de variables que se encuentran conectadas. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (CEPAL et al., 2021) subrayan que los sistemas agroalimentarios de la región requieren fortalecer su resiliencia, innovación y capacidad de adaptación. Desde la gestión de una hacienda, ello implica formular objetivos sin ignorar riesgos climáticos, variaciones de precios, disponibilidad de insumos, salud animal y necesidades de la familia propietaria.

El proceso de planificación útil comienza por definir cuál es el propósito de la unidad productiva y diagnosticar cómo funciona. El diagnóstico debe poner de manifiesto las capacidades y limitaciones internas, así como las oportunidades y amenazas externas que afectan la continuidad. En una empresa familiar, estas también incluyen las preferencias y valores de la familia. Darby et al. (2022) explican que las características específicas de las pequeñas empresas agrícolas y las empresas familiares afectan tanto sus decisiones operativas como las decisiones de la cadena de suministro, por lo que no puede considerarse como si el rancho fuera una empresa grande para determinar su estrategia. Tiene que considerar su estructura sencilla, la cercanía con el comprador, la dependencia de personas clave y el acceso real a información y financiamiento.

Puede estructurar el plan anual estableciendo objetivos específicos, fijando metas, planificando actividades, asignando responsabilidades y los recursos necesarios, cronogramas e indicadores. En Hacienda Amores Claudio, las metas podrían ser: producción de leche y rendimiento de calidad, salud del hato y reproducción, uso de pastizales (análisis económico), control de costos, control de pérdidas y reducción de pérdidas, capacitación y seguridad. A cada meta también debe asignársele una línea base y un medio para verificar. A modo de ilustración, aumentar la productividad no significa simplemente producir más litros, sino establecer si ese crecimiento se logrará sin incrementar de manera innecesaria los costos del alimento, afectando negativamente el bienestar animal o la liquidez accionable. Equilibre volumen, eficiencia, calidad y sostenibilidad en la planificación.

La comunicación y la revisión también forman parte de la estrategia. Un objetivo que solo conocen los propietarios no es una guía para el trabajo colectivo. En consecuencia, las actividades deben describirse en términos no técnicos y alinearse con las responsabilidades cotidianas del personal; también se ha destacado que la revisión de este plan debe realizarse de manera periódica para ajustar los supuestos ante los cambios. Islas-Moreno et al. Se reconoce ampliamente que el cambio en las empresas familiares agrícolas puede facilitarse si conlleva resultados visibles, apertura para discutir alternativas junto con el aprovechamiento de redes de conocimiento (Pfeifer et al. 2024); por lo tanto, la planificación debe actuar como una hoja de ruta flexible: no traza a grandes rasgos la dirección general, sino que indica espacio para aprender, modificar y adaptar actividades cuando la evidencia así lo indique.

Formalización, estructura organizacional y gobierno familiar

La formalización consiste en traducir las cuestiones relevantes en funciones, procedimientos, registros y criterios conocidos por los actores de la organización. El objetivo no es multiplicar los documentos, sino eliminar ambigüedades y proteger la continuidad del trabajo. En un rancho familiar, la mayor parte del conocimiento se aprende mirando y haciendo,

lo cual puede funcionar bien mientras esas personas específicas estén presentes; pero si alguien se marcha, en la práctica se contrata a un trabajador o se necesita mostrar cómo se hizo algo, y basarse únicamente en instrucciones verbales plantea un riesgo operativo.

La estructura organizativa define quién decide qué, ejecuta qué tareas, supervisa y canaliza la información. Para una unidad más pequeña, podría representarse de manera sencilla como un organigrama y/o proporcionando descripciones de puestos junto con una matriz de responsabilidades. El diseño debe basarse en la realidad y no crear roles artificiales. Ubicado en algún punto entre hacer que los propietarios sean responsables, coordinar de manera productiva, ordeñar y alimentar, el cuidado de la salud del ganado y el mantenimiento del cuidado de los pastos, la compra de mantenimiento de registros de ventas. Una sola persona podría potencialmente tener más de una de estas funciones; sin embargo, la persona debe estar claramente identificada para cerrar cualquier brecha y minimizar la redundancia, facilitando el seguimiento.

En un contexto familiar, esto da como resultado la necesidad de una autoridad que rija la interacción entre familia, propiedad y negocio. Los hallazgos de Thakur y Sinha (2024), basados en una revisión sistemática, muestran que las estructuras de gobernanza familiar pueden adaptarse a los ciclos de maduración familiar y, además, proporcionar beneficios de cambio tanto económicos como no económicos⁶³⁷. No es necesario un complejo consejo formal para una familia con participaciones modestas; las familias de gestión pueden organizar sus propias reuniones ejecutivas, normas para aprobar inversiones y decidir el uso de los activos, métodos para resolver disputas y estándares para incorporar nuevos miembros. Estas prácticas reducen el carácter discrecional de estas decisiones y garantizan que los acuerdos resistan la rotación de personal clave.

La sucesión también se enmarca en el formalismo. Según Lally y Mars (2024), la interacción intergeneracional afecta la innovación y la resiliencia de la granja familiar. La continuidad es más que gestionar la transición de lo que ocurre cuando muere un propietario; se construye a partir de la transferencia de conocimientos, la integración gradual y la documentación de los procesos clave. Islas-Moreno et al. 2024 también señalan que la propiedad psicológica y el conflicto cognitivo abierto pueden ayudar a asegurar el cambio cuando las ideas surgen de diferentes generaciones. La formalización en hacienda amores claudio puede preservar la experiencia de los propietarios, pero también generar espacios para que otras personas aprendan, propongan y asuman responsabilidades bajo criterios.

Gestión del talento humano, capacitación y seguridad laboral

Esto incluye la contratación, la asignación de puestos, la capacitación/recapacitación, la motivación y la comunicación, la evaluación y el bienestar de las personas, que en conjunto se enmarcan en la gestión del talento humano. Un solo peón de campo cuenta más en una hacienda familiar, por lo que la ausencia o el error de una sola persona puede repercutir en varias actividades. Según García Rojas y Pacheco Gonzales (2023), la gestión del talento humano se asocia con la productividad organizacional, por lo que se ha determinado que, al menos en las microempresas, se evidencian vulnerabilidades si no definen los procesos de selección, evaluación y desarrollo de sus colaboradores; por esa misma razón, el modelo administrativo debe determinar perfiles básicos, funciones del puesto, líneas de reporte y expectativas de desempeño.

La incorporación (onboarding) es la primera forma de sistematizar tu trabajo. Puede incluir la estructura organizativa de la hacienda, los riesgos potenciales, las normas de higiene y seguridad, las reglas de manejo de animales de manera respetuosa, los procedimientos de ordeño y el uso adecuado del equipo, junto con registros de incidentes. La capacitación adicional debe cubrir cualquier brecha observada y no debe generalizarse como actividad. Esto

puede realizarse en forma de sesiones cortas, presentaciones breves tipo OJT, guías visuales y acompañamiento para seguir el proceso. Herrera et al. (2024) encontraron que, si bien las tecnologías de precisión eran populares entre los trabajadores de granjas lecheras, las barreras derivadas de problemas lingüísticos y de capacitación, así como de condiciones ambientales, también orientaron los resultados; esto valida la instrucción adecuada a la tecnología que acompaña a todo su uso.

Cuando se trata de la evaluación del desempeño, hay que alejarse de factores que están fuera del control de la persona (las únicas cosas que se pueden controlar son las conductas y los resultados). El personal operativo se evalúa según el cumplimiento del procedimiento, la puntualidad, la exactitud de los registros, el mantenimiento y el cuidado del equipo; el manejo seguro de los animales; la cooperación con otras personas para lograr el trabajo, además de informar los incidentes adversos. La evaluación del desempeño agrega algo más que los asentimientos, pero además permite la crítica, el reconocimiento y descubrir cómo es necesario mejorar. Los mecanismos de reconocimiento pueden ser no monetarios, como el reconocimiento formal, la participación en la toma de decisiones o la oportunidad de desarrollo personal mediante capacitación y el aumento de responsabilidades con mayor autonomía. Los criterios necesarios deben hacerse públicos para evitar la percepción de favoritismo.

Además de una tarea administrativa básica, la seguridad en el lugar de trabajo es una responsabilidad de liderazgo. El trabajo con ganado incluye riesgos relacionados con los animales y las superficies resbaladizas, la maquinaria, las herramientas, los productos químicos y las jornadas laborales largas. Douphrate et al. La formación de supervisores de granjas lecheras en liderazgo para la seguridad (2025) incrementó el clima de seguridad, la comunicación, el empoderamiento y la gestión de conflictos. Significa reconocer los peligros y establecer prácticas seguras en la granja: dónde usar el EPP cuando sea aplicable, incluso documentando los incidentes y conversando la prevención. Para una buena cultura de

seguridad, en la que los trabajadores puedan señalar condiciones peligrosas sin temor y las observaciones conduzcan a acciones medibles.

Gestión financiera, costos y control económico de la producción lechera

La gestión financiera transforma las transacciones económicas de la explotación en información para la toma de decisiones. La percepción de que una explotación lechera es rentable puede surgir de los ingresos diarios derivados de la venta de leche, lo que parecería ser una estabilidad siempre presente; sin embargo, dado que los costos se distribuyen entre alimentación, atención sanitaria, reproducción, mano de obra, energía (normalmente más costosa en establos que otras infraestructuras), mantenimiento y reemplazo de animales, esto a menudo no es así. Según Fiorillo y Amico (2024), para contar con una granja lechera económicamente sostenible, los sistemas de medición derivados tanto de la información productiva como financiera deben considerar indicadores de calidad; por lo tanto, el control debe desglosar los ingresos, los costos variables en lugar de los costos fijos e incluir también las inversiones.

El precio por litro es una métrica importante, pero debe calcularse utilizando datos estandarizados. Esto puede aproximarse mediante la suma de los costos asignados a la producción de leche, dividida entre el total de litros vendidos durante el período. El indicador se potencia al comparar el mes actual con los meses anteriores, la meta para la explotación o las diferencias entre alimentación, atención sanitaria o producción. También es útil observar el margen por litro, el punto de equilibrio, el flujo de caja y la proporción de costos clave. El criterio del productor sigue siendo esencial, y estos indicadores no lo reemplazan; simplemente resaltan los factores que explican un resultado y, en consecuencia, dónde se requieren reformas.

El control económico debe depender de las decisiones del rebaño. Bassotto et al. investigaron la longevidad de las vacas y su relación con el desempeño económico. En

particular, (2022) subraya la interdependencia entre la eficiencia productiva y los riesgos al analizar explotaciones lecheras. Aunque la producción diaria pudiera parecer adecuada, pueden aplicarse aspectos de costos como el reemplazo temprano, problemas de salud o baja eficiencia reproductiva; por ello, las decisiones sobre el descarte y la atención preventiva deben considerar seriamente también la economía del animal y no solo la producción de ese momento.

La planificación del efectivo le permite prever los momentos en que la financiación estará ajustada. Deben incluir los ingresos previstos, las salidas de fondos para insumos, salarios, servicios y mantenimiento, así como elementos como pasivos y compras extraordinarias. Estas inversiones deben analizarse en términos de si son absolutamente necesarias, el costo involucrado (total y anual), la vida útil esperada, los ahorros/resultados esperados gracias a la inversión y el impacto sobre la liquidez. En una primera instancia, en Hacienda Amores Claudio puede trabajar mensualmente mediante formatos y una hoja de cálculo, siempre que haya alguien responsable de ello y que revise periódicamente el proceso. Idealmente, esto permite que las decisiones sobre compras, mantenimiento, contratación o construcción se fundamenten en datos y escenarios, y no solo en la posición de caja actual.

Gestión de información, registros y transformación digital

La información es un recurso administrativo, de modo que permite registrar lo ocurrido, justificar desviaciones y predecir decisiones. Los registros mínimos en una granja lechera son la identificación de los animales, la producción, la reproducción, los tratamientos, los datos de alimentación, las compras realizadas en las instalaciones o provenientes de otras unidades productivas y sus inventarios (inventario de alimento), las ventas de animales y productos lácteos (ventas de salida), las rutinas de mantenimiento de la maquinaria que se realizaron a lo largo del tiempo, los datos de los empleados que operan estas maquinarias y edificios, así como los accidentes que ocurren con los trabajadores. Resti et al. (2024) explica que los sistemas de registro en granjas lecheras pequeñas pueden ser manuales o digitales y sostiene que su valor

depende de la introducción de datos constante y del retorno o retroalimentación que el productor recibe. Incluso con una tecnología asociada, los registros incompletos o aquellos que nunca se revisan no aportan un beneficio potencial para la gestión.

Determinar qué se registra, quién lo registra, cuándo se actualiza, dónde se realiza y cómo ocurre la verificación son criterios simples de calidad de los datos. Los códigos estandarizados, las fechas completas y las unidades de medida eliminan la ambigüedad. También es necesario crear copias de seguridad de la información y establecer reglas de control de acceso, especialmente las que se refieren a datos financieros, de salud o laborales. Rastrear los cambios ayuda a identificar quién realizó una modificación y cuál es la evidencia de respaldo de esa modificación. En organizaciones pequeñas, esta disciplina puede llevarse a cabo con plantillas breves y una revisión semanal, sin crear un departamento diseñado para ese fin.

La digitalización ofrece posibilidades de procesos integrados y plazos más cortos; sin embargo, debe comenzar con una necesidad clara. Martínez et al. Según Jagadish et al. (2021), la brecha en la conectividad, las capacidades y la disponibilidad de soluciones adecuadas configura la transformación digital de las pymes agrícolas. La caracterización de las herramientas de tecnología agrícola orientadas a pequeños productores en América Latina y el Caribe indica que, aunque hay muchas aplicaciones disponibles, pueden generar beneficios sostenibles; por ello, la sociedad debería buscar implementar herramientas más efectivas de acuerdo con los problemas que necesita resolver, de modo que su comprensión y mantenimiento sean acordes con los recursos existentes (Loukos & Arathoon 2021).

La adopción puede llevarse a cabo de manera gradual. El primer paso es estandarizar registros simples; el segundo es recopilarlos en hojas de cálculo o aplicaciones móviles, y el último —cuando exista capacidad para usar la información— es evaluar sensores,

automatización o sistemas integrados. Markov et al. Las tecnologías digitales (Herrera et al. 2022) y los sensores facilitan la recopilación de datos sobre procesos, animales o ambos. (2024) señalan que la capacitación del usuario tiene un impacto en la adaptación y proponen que la compra de una tecnología también debe contemplar la formación del usuario, la asistencia técnica después de la instalación, la revisión de la conectividad y la identificación de alguien en la organización responsable de los datos.

La digitalización debe medirse por los resultados que logra, no por la cantidad de dispositivos instalados. En un estudio de caso de una pequeña explotación, Šermukšnytė-Alešiūnienė y Melnikienė (2024) encontraron beneficios en la organización de los procesos, la planificación y el desempeño, pero advirtieron que las tecnologías por sí solas no garantizan la sostenibilidad. Una buena solución para la Hacienda Amores Claudio sería aquella que reduzca los errores, elimine las dificultades de interpretación de los datos, apoye la toma de decisiones y se utilice de manera constante. Por tanto, la simplicidad, la continuidad y la usabilidad de los datos son criterios más importantes que la sofisticación técnica.

Calidad, trazabilidad y orientación al cliente

La orientación al cliente significa conocer lo que necesitan los compradores de leche y ganado, cumplir los acuerdos y utilizar sus aportes en un proceso cíclico de aprendizaje. Este es el caso de Hacienda Amores Claudio, donde la conexión con Lácteos La Lomita representa una cadena crucial, ya que volver a obtenerlos dependerá del volumen, la oportunidad, la calidad y la confianza. El cliente no solo evalúa el producto final, sino que también revisa la consistencia en las entregas, la capacidad de respuesta y si la información es trazable cuando surge cualquier aspecto nuevo.

La calidad de la leche está vinculada con la higiene, la gestión del ordeño, la salud de la ubre, el enfriamiento, el almacenamiento, el transporte y la prevención de la contaminación.

Los indicadores de calidad deben integrarse en el sistema de desempeño económico, ya que la calidad afecta los precios, los rechazos y la sostenibilidad de la relación comercial (Fiorillo & Amico, 2024). La gestión administrativa necesariamente garantiza que las prácticas críticas estén documentadas, que las personas responsables de su ejecución y el cumplimiento de los criterios comprendan cómo deben proceder al gestionarlas y que, si existen desviaciones, se registren para analizar sus causas y evitar que se repitan.

Esto permitiría la trazabilidad para reconstruir el origen y las condiciones en las que ocurrió un producto o un evento. Resti et al. Identifican la trazabilidad, la información sanitaria y el desempeño animal como una parte importante del sistema de registro en el ámbito lechero. En una granja, la trazabilidad puede vincular la identificación de los animales, las fechas de tratamiento y los períodos de retiro con los lotes de entrega de la producción, junto con las observaciones de calidad. La complejidad de la tecnología no tiene por qué iniciar este sistema, pero esos datos deben estar conectados y ser accesibles para actuar con rapidez.

La satisfacción del cliente debe basarse en parámetros de medición relativos. Por ejemplo, pueden utilizarse entrevistas periódicas con el comprador, un registro de quejas, el porcentaje de entregas conformes, rechazos y variaciones de calidad, así como la continuidad de la relación comercial. Henchion et al. Según Toma y Stott (2022), por lo tanto, la ganadería lechera inteligente deberá satisfacer las necesidades de los productores y, al mismo tiempo, responder a las expectativas de los consumidores y los ciudadanos, lo que exige un enfoque dual en la calidad junto con la transparencia, el bienestar animal y la sostenibilidad, en lugar de la cantidad producida.

Gestión de riesgos, bioseguridad y resiliencia organizacional

La gestión del riesgo identifica los eventos que pueden dificultar el cumplimiento de los objetivos y define respuestas antes de una crisis. Para los propietarios de tierras, los riesgos

de una explotación ganadera incluyen los climáticos; los relacionados con la salud; los operativos; los financieros; los vinculados a la mano de obra; los comerciales y los tecnológicos. ECLAC et al. Clapp y contigüidad (2021) Los sistemas agroalimentarios requieren una resiliencia cada vez mayor frente a choques económicos, relacionados con la salud y climáticos. De algún modo, la resiliencia para una unidad de producción pequeña no consiste en no verse sorprendido por el entorno, sino en anticipar y responder a las crisis, sostener las actividades clave que se realizan y extraer lecciones de lo que ya han atravesado.

Puede comenzar como una matriz sencilla que describa el riesgo, la probabilidad, la gravedad, los controles identificados, quién es responsable y las acciones de respuesta. Los riesgos clave que es probable que estén involucrados incluyen enfermedades del hato, fallas del sistema de ordeño, contaminación del agua, escasez de agua, pérdidas de pastos, accidentes/interrupción del comprador/aumento del costo de insumos y ausencia de personal clave. Esto permite priorizar para no dispersar esfuerzos y brinda la oportunidad de concentrarse en los eventos que plantean mayores riesgos para la continuidad.

El control preventivo incluye bioseguridad. Contiene limpieza, recepción de visitantes, admisión de animales, aislamiento si es necesario, eliminación de residuos y control de vectores con registros sanitarios y coordinación profesional. Los procedimientos deben incorporar estos pasos, no recordarlos. La resiliencia del rebaño en tu estudio también se asocia con la salud, la adaptación y la capacidad de recuperación; Kašná et al. Barbosa et al. (2022) destacan la resiliencia general en vacas lecheras como una respuesta a las perturbaciones que enfatiza la importancia de monitorear de manera rutinaria señales productivas y de salud relevantes.

La respuesta a estos riesgos requiere planes de contingencia y, después, aprendizaje para la mitigación del riesgo. Un plan debe describir los contactos, las decisiones de autorización, otros recursos que se deben utilizar, las prioridades y los eventos que fueron

registrados. La granja tiene que analizar lo que ocurrió después de un incidente, qué controles fallaron, qué funcionó y dónde es necesario cambiar las cosas. Esta revisión entrelaza el campo de la gestión del riesgo con la lógica de la mejora continua. Según Lally y Mars (2024), la resiliencia de las granjas familiares depende de la integración de la tradición, la innovación y la adaptación; por lo tanto, la experiencia debe conservarse, pero convertirse en la experiencia pasada debe conservarse, pero también convertirse en procedimientos y criterios que permitan responder de manera menos improvisada.

Sostenibilidad, economía circular y bienestar animal

La sostenibilidad de una hacienda se refiere a su viabilidad económica, el bienestar de las personas, el cuidado del entorno y la continuidad de la producción. Estas no son dimensiones independientes: una práctica ambiental puede reducir costos; las mejoras en el bienestar animal pueden justificar ganancias de productividad; una mala gestión del capital puede bloquear inversiones para la seguridad o la infraestructura. Se analiza el desarrollo de pequeñas granjas (de mercado) como parte de la respuesta para lograr la sostenibilidad mediante tres tipos de capital (efectos económicos, sociales y ambientales asociados con los procesos de gestión), Šermukšnytė-Alešiūnienė & Melnikienė 2024.

El sistema de producción podemos reducir la pérdida y maximizar el aprovechamiento de los recursos es una economía circular. Cuando se integra en la fertilización, el mantenimiento del suelo y la planificación de los pastizales, el manejo del estiércol, los residuos orgánicos, el agua y los nutrientes puede generar beneficios en la ganadería. Zhang et al. (2021) evaluaron las vías de gestión del estiércol y las aguas residuales desde una perspectiva de ciclo de vida, señalando su potencial en esquemas circulares. Debe verificarse si las alternativas cumplen al menos lo siguiente: viabilidad; riesgos para la salud; implicaciones de costos. Requisitos técnicos y efectos sobre el suelo y el agua.

El bienestar animal es un aspecto de las buenas prácticas y un factor que influye en los resultados productivos y sociales. Papageorgiou y Simitzis (2022) identifican indicadores positivos asociados con la alimentación, el acceso al pastoreo, el descanso, la exploración y el comportamiento de los animales. Debemos definir la evaluación no como ausencia de enfermedad, sino en términos de condiciones que permitan una vida adecuada. A nivel cotidiano, eso significa comprobar si hay alimento y agua disponibles; comodidad, limpieza, no ser manipulado de una manera que lo haga sufrir o estresarse; salud; capacidad para moverse y alejarse del peligro y ayuda rápida ante señales de dolor o angustia.

Las tecnologías de precisión permiten el seguimiento de la actividad, la salud y el comportamiento para apoyar el bienestar y la productividad, pero deben utilizarse como complemento y no como sustituto de la observación humana. Simitzis et al. (2022) señalan que los sistemas de ganadería de precisión pueden contribuir al bienestar y al rendimiento si la información se traduce y se actúa en consecuencia. La mejora no proviene de un exceso de datos sin protocolos de respuesta. Para cada indicador, la granja necesita definir señales de alerta y responsables.

La sostenibilidad también incluye las relaciones con la comunidad, el empleo, las condiciones de trabajo y el cumplimiento de la responsabilidad. La base de los criterios de resultados de la EFQM en la sociedad ayuda a la organización a aportar evidencias sobre el agua, los residuos, el suelo, los animales y la comunidad. La gestión establece una línea de base, objetivos y registros, pero no realiza afirmaciones infundadas sobre beneficios. Así, el modelo tendrá mayor credibilidad, ya que esta prudencia permite comparar las mejoras con un conjunto de datos similar de aquí en adelante en el tiempo.

Medición del desempeño y mejora continua

La medición del desempeño convierte los objetivos en evidencia que permite evaluar el progreso. Un sistema eficaz combina indicadores de resultados (lo que se ha logrado) con indicadores de proceso (que indican si las actividades se están implementando según lo previsto). De acuerdo con Fiorillo y Amico (2024), los sistemas de desempeño de las granjas lecheras deben ser cambiables, con una conexión entre la producción, los recursos y los resultados financieros. La selección no debe, por un lado, ignorar la falta de datos y, por otro, acumular indicadores redundantes que nadie lee ni analiza.

Para cada indicador, se necesita una definición operativa: su nombre y su propósito; la fórmula que necesita para calcularlo; su unidad, fuente de disponibilidad de datos; la frecuencia de la evaluación; la parte responsable de recopilar e interpretar los valores, el valor objetivo propuesto y los criterios para interpretar valores que van de malo a bueno. Como ejemplo, la producción por vaca requiere una definición de los animales seleccionados y del período de tiempo; el costo por litro necesita aclarar qué costos se incluirán en el cálculo; el cumplimiento de la capacitación requiere métricas de asistencia y evaluación. Esta claridad le permite comparar períodos, y también significa que distintas personas no obtendrán resultados incompatibles.

Producen ciclos de identificación, acción, verificación y aprendizaje que ayudan a construir una cultura de mejora continua. Para-González et al. NUESTRA INVESTIGACIÓN Y HALLAZGOS Con base en nuestro informe anterior (2022), encontramos que el marco EFQM puede amplificar las capacidades de aprendizaje de una manera que respalda la innovación incremental y radical. La innovación incremental es especialmente aplicable desde la perspectiva de una granja familiar: los cambios menores en los registros, la organización de las tareas, la limpieza, el mantenimiento y la alimentación pueden generar grandes beneficios.

Un piloto permite una prueba a pequeña escala de una modificación: observar sus efectos y decidir si se mantiene, adapta o abandona.

La revisión periódica de paneles básicos puede ser el pilar de un control administrativo. Debe hacer un análisis de tendencias, un análisis de desviaciones y, luego, analizar las causas raíz y los problemas de compromiso. Fantozzi et al. (2023) muestran que la disciplina de la medición encaja con una conversación o una decisión; por lo tanto, cada indicador impulsa esas conversaciones. La caída de la producción genera revisiones de alimentación, salud y reproducción; el aumento del costo por litro activa una revisión de las categorías de costo; la recurrencia de uno o más incidentes conduce a algún tipo de ajuste de controles. Cuando una decisión se registra, se asigna la responsabilidad y se acuerda una fecha para su cumplimiento; la mejora continua se traduce en institucionalización.

Articulación de la gestión administrativa con el Modelo EFQM

Las dos nociones se complementan entre sí, debido a la relación jerárquica entre la administración gerencial y el Modelo EFQM: mientras que la primera se refiere a las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar, la segunda permite verificar si esas funciones están guiadas por una visión y una misión que se ejecutan mediante procesos relacionados con las partes involucradas en niveles de interés horizontales y verticales; traducido en resultados reales y medibles (productividad, etc.).

El modelo está estructurado en siete criterios y tres componentes hoy. La Dirección abarca elementos como propósito, visión, estrategia, cultura y liderazgo; la Ejecución integra la participación de los grupos de interés, la creación de valor sostenible con la gestión de operaciones y la transformación; y los Resultados combinan las percepciones de las partes interesadas con el desempeño estratégico y operativo (Club Excelencia en Gestión, 2025; EFQM, 2026).

Esta arquitectura permite que Hacienda Amores Claudio relacione las decisiones y las actividades entre sí de manera significativa. Por ejemplo, cómo se definen los objetivos en referencia a los criterios de Dirección, la asignación de funciones/procedimientos/registros bajo Ejecución y la satisfacción del comprador, el bienestar de los empleados, la productividad, los costos y los impactos se consideran al analizar los Resultados. Por lo tanto, la propuesta no enumera documentos, sino que establece una cadena que parte del propósito y conduce a la acción, la evidencia y, finalmente, el aprendizaje.

Gestión de la cadena de suministro y alianzas comerciales

Cadena de producción agrícola: proveedores de insumos, trabajadores del campo, proveedores de servicios técnicos, transportistas, compradores y organizaciones de apoyo involucradas en el suministro agrícola. Debe comprender la red como un sistema, ya que la interrupción en uno de sus eslabones puede afectar la producción, la calidad o interrumpir el flujo hacia las ventas. CEPAL, entre otros. En un sentido similar, (2021) subraya que la adaptación dentro de los sistemas agroalimentarios debe centrarse en vínculos que puedan absorber shocks y abordar cambios desde una perspectiva económica. Esto significa que para Hacienda Amores Claudio fue importante identificar los actores más relevantes, es decir, las condiciones de intercambio, el tiempo de entrega y los requisitos de calidad según las ofertas.

No debemos valorar una relación con los proveedores únicamente en función de comparaciones de precios. También es necesario evaluar el cumplimiento, la calidad y la disponibilidad, el soporte y la capacidad de servicio de los requisitos de emergencia, los plazos de pago, etc. Si las entregas se retrasan o un proveedor ofrece productos desiguales, el costo de un proveedor de menor precio podría generar gastos adicionales. Existen listas de verificación simples de evaluación que pueden utilizarse y registros que pueden conservarse para las compras y los incidentes en la granja. Esto nos permite negociar en función de la evidencia, en lugar de tomar decisiones basadas únicamente en la memoria o en la confianza informal.

Los compradores son una fuente fundamental de información. El receptor en la cadena de valor, que es la industria lechera para la leche, puede proporcionar necesidades específicas como volumen, cronograma, así como temperatura, composición e higiene con trazabilidad. La gerencia tiene que traducir estos requisitos en controles internos y examinar las quejas, los rechazos y las desviaciones de precio. Las decisiones que toma una granja familiar están condicionadas por la cadena de suministro y el entorno institucional (Kikuchi et al., 2022), por lo que es necesario analizar la relación comercial de manera estratégica, sin verse obligado a depender exclusivamente de un cliente e ignorar las condiciones, los riesgos y las alternativas.

Las alianzas con universidades, asociaciones, entidades públicas, profesionales veterinarios y proveedores de tecnología pueden complementar las capacidades que la granja no tiene internamente. Loukos y Arathoon (2021) explicaron que los ecosistemas de tecnología agrícola necesitan vínculos entre el productor, el desarrollador, la financiación y la asistencia. Formar una alianza útil no consiste simplemente en documentar contactos, sino más bien, como se define, en un propósito activo de vecindad y en resultados y seguimiento de responsabilidades. En la propuesta de la EFQM, estas relaciones están integradas en el criterio de alianzas y recursos y se evalúan por su contribución para alcanzar los objetivos de la granja.

Innovación y adopción tecnológica en la ganadería lechera

Aunque la innovación en una granja muy a menudo conlleva costosa nueva indumentaria, esto puede ser cualquier cosa desde simplemente modificar un proceso, hasta mejorar una plantilla, refactorizar prácticas de trabajo mediante la reorganización o la versionación, como usar una aplicación móvil o aprovechar la producción de diferentes maneras. La forma correcta de adopción debe ser un problema bien definido y un final previsto. Henschion et al. (2022) sostienen que la ganadería lechera inteligente eficiente necesita atender tanto las preferencias del productor como las expectativas sociales, lo que exige considerar la utilidad y las capacidades, el bienestar animal y los derechos, y la confianza en la tecnología.

Las decisiones tecnológicas deben evaluar los procesos existentes, la disponibilidad de repuestos, el costo total de propiedad (TCO), el mantenimiento, la facilidad de uso, la capacitación para el proveedor de la tecnología y la naturaleza de la privacidad de los datos: la posibilidad de recibir apoyo. Los trabajadores lecheros perciben de manera positiva las tecnologías de precisión (Lee et al. 2024), pero se señalan barreras de idioma, educación y ambientales. Esto indica que el éxito es una función de la interacción entre la herramienta, el usuario y el contexto. Incluso una tecnología que, en teoría, sea adecuada puede estar condenada al fracaso si no se convierte en un hábito o si las personas no entienden la información que produce.

Los sistemas de registro son una prioridad innovadora para operaciones pequeñas. Resti et al. (2024) sugiere herramientas que van desde cuadernos y formatos manuales hasta aplicaciones y el Internet de las Cosas. La transición también debe mantener la continuidad y la calidad de los datos. Se sugiere que, en Hacienda Amores Claudio, se implementen como mínimo registros productivos, de salud, reproductivos, financieros y de mantenimiento; consolidarlos periódicamente en una hoja de cálculo antes de avanzar hacia soluciones más complejas.

Un piloto es lo que hace posible evaluar una innovación. Primero define el proceso, capacita a los usuarios, establece una línea base, configura indicadores y revisa los resultados antes de implementar cualquier herramienta en toda la finca. Este piloto permite identificar desafíos y prevenir inversiones irreversibles. La herramienta puede estandarizarse si mejora el tiempo, la calidad del registro o la detección de problemas; de lo contrario, debe modificarse o rechazarse. Esta lógica transforma la adopción tecnológica en un proceso de aprendizaje en lugar de una compra aislada

Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

Una unidad de producción no posee su conocimiento; en cambio, está distribuido entre propietarios, trabajadores, asesores y registros. Parte de él es explícito, lo que puede documentarse; otro conocimiento es tácito y se presenta a través de experiencias que se adquieren mediante observaciones y habilidades construidas con el tiempo. De este modo, pueden conservar aprendizajes importantes de cuando una persona está fuera o sale de este proceso. Esto implica documentar las prácticas, decisiones, eventos, estándares de gestión y los aprendizajes derivados de los resultados de agroproductividad y salud en una finca familiar.

El aprendizaje práctico no se reemplaza por la documentación. Las directrices de OSHA, las matrices y los registros son efectivos solo cuando se desarrollan mediante la participación de las personas que realizan el trabajo y se actualizan con el tiempo según la experiencia lo requiera. Islas-Moreno et al. (2024) Implicaciones para la gestión del cambio en empresas agrícolas familiares mediante la interacción intergeneracional y el contexto. La transferencia debe respetar el conocimiento de las generaciones mayores, pero al mismo tiempo proporcionar nuevas capacidades técnicas y digitales. Mantener una conversación entre la experiencia y la innovación elimina el conflicto, ya que construye continuidad.

Las reuniones breves de revisión pueden convertirse en oportunidades para el aprendizaje organizacional. Se analizan los resultados, los problemas, las causas raíz, las soluciones probadas y el análisis de los compromisos. Vincular el Liderazgo Intergeneracional, la Innovación y la Resiliencia en las Granjas Familiares Lally, Mars (2024), Revista de Evaluación Multidisciplinaria. Las decisiones de relevancia se analizan y verifican mejor para dar al aprendizaje una experiencia más amplia en el futuro; por supuesto, deben registrarse. Una mejora aún no es una capacidad organizacional si depende de la memoria de un solo individuo.

Desde este punto de vista, el Modelo EFQM (Foro Económico para la Gestión de la Calidad) es coherente con ello porque conecta la evaluación, la revisión, el aprendizaje, la creatividad y la innovación. Para-González et al. EFQM afecta las capacidades para explorar y aprovechar el conocimiento (2022). El aprovechamiento significa una implantación seria en prácticas que dan frutos; por su parte, la exploración incluye probar alternativas a medida que surgen nuevos problemas. Equilibrar esta cuerda floja hace factible mejorar las operaciones tal como existen sin sacrificar la agilidad y transforma los resultados en inteligencia para el siguiente proceso de planificación.

Bases teóricas del liderazgo

Definición de liderazgo

El liderazgo es el proceso de influencia mediante el cual un líder o líderes dirigen los asuntos, otorgan sentido y promueven la acción colectiva para lograr objetivos compartidos. Northouse (2021) señala que el liderazgo es un proceso que ocurre dentro de la interacción entre un líder, un seguidor y el contexto; por lo tanto, no se reduce simplemente a la posición o el poder para dar órdenes. En una organización más pequeña, la influencia se manifiesta en la forma en que se establecen las prioridades, se asignan los roles, se resuelven los problemas y se ejemplifican los comportamientos.

La definición también debe diferenciar entre liderazgo y gestión. La gestión aporta estructura, herramientas y control; el liderazgo moviliza a las personas y se adapta. Ambas funciones son igualmente necesarias: con frecuencia, una visión sin procesos puede verse únicamente como una intención, y un sistema de procedimientos sin un liderazgo auténtico puede conducir a un cumplimiento mecánico. Al referirse al estudio de 2024 de Lally & Mars, se destaca que el liderazgo intergeneracional en las explotaciones familiares asociado con la innovación y la resiliencia presupone que liderar es conservar los aprendizajes valiosos, al mismo tiempo que se crean condiciones para el cambio (Lally & Mars, 2024).

Mientras que en Hacienda Amores Claudio el liderazgo se evidencia por la presencia de los propietarios, la comunicación con los trabajadores, la solución de desafíos y la dirección del trabajo cotidiano. Un diagnóstico apunta a que es participativo y estrechamente vinculado; no obstante, también requiere metas, seguimiento, retroalimentación y decisiones por escrito. Así, el plan no busca reemplazar la familiaridad, sino utilizarla como una herramienta organizativa: una que pueda institucionalizarse y medirse.

Importancia del liderazgo

El liderazgo conecta la estrategia con la ejecución. Los objetivos tienen sentido si quienes están al mando los interpretan, distribuyen los recursos, resuelven conflictos y caminan con las personas. En unidades variables de producción, el liderazgo permite que se establezcan prioridades en medio de las contingencias y de la coordinación, sin perder de vista el rumbo. Su relevancia crece con la menor dimensión de la estructura, porque las decisiones de los propietarios impactan directamente en el clima laboral y la seguridad, la asignación de recursos o la calidad del producto.

El liderazgo también influye en el aprendizaje. Cuando las personas perciben apertura y capacidad de respuesta, plantean problemas y proponen soluciones. Sin embargo, si la gerencia castiga cualquier cosa fuera de la norma sin examinar qué la causó, los problemas pueden ocultarse; si otorga autonomía sin aclarar las expectativas y hacer seguimiento, surgirá una falta de coordinación. Mezclar con la confianza — crear un desafío. La evidencia de Douphrate et al. y Park et al. (2025) ha reportado mejoras en seguridad, empoderamiento y gestión de conflictos en dos estudios sobre la capacitación de supervisores de granjas lecheras, demostrando un efecto tangible del liderazgo sobre las prácticas de trabajo.

En una empresa familiar, el liderazgo también cumple una función de continuidad. Debe transmitir conocimientos, preparar sucesores y evitar que cualquier decisión dependa de

una sola persona. La importancia del liderazgo en Hacienda Amores Claudio va más allá de los procedimientos que entregan resultados a diario; como señalan Lally y Mars (2024) respecto a la resiliencia de las explotaciones familiares, necesitan innovación rutinaria y respeto por el legado.

Características del liderazgo

El liderazgo simplemente no es la competencia del centro, la credibilidad, la coherencia ética para acomodar y producir a otras personas. Según Northouse (2021), ninguna característica funciona en el vacío, y su efectividad depende del contexto. La claridad aclara las expectativas; la credibilidad, cuando las decisiones son consistentes; y la escucha facilita la integración de información que no llega a los niveles de la gerencia.

En una organización familiar, la conducta ética es especialmente importante, porque las relaciones personales pueden influir en la delegación de tareas, la asignación de recompensas y la distribución de recursos. Cuando los criterios son transparentes, el favoritismo se reduce al mínimo y la confianza se consolida. Según Thakur y Sinha (2024), la creación de estructuras es indispensable, ya que los sistemas de gobernanza familiar brindan ventajas tanto económicas como no económicas que pueden materializarse mediante la estructuración de la relación entre Familia y Negocio. Desde una perspectiva de liderazgo, esto exige separar las decisiones sobre la organización de las preferencias individuales y documentar los acuerdos consensuales adecuados.

La adaptación no son criterios permanentes y no aparta a uno de la búsqueda de los valores y objetivos, sino que ajusta y mejora el comportamiento en función de la situación. Una emergencia de salud podría requerir indicaciones más rápidas; la mejora podría verse mejor servida fomentando la participación (Coenen et al., 2024); y el desarrollo podría implicar asistencia continua de algún tipo. También es una característica importante del poder para

asignar. La delegación no es solo entregar una tarea: es especificar el resultado deseado, los parámetros de la delegación y el alcance cuando necesites monitorear una situación. En la hacienda (finca ganadera), estos elementos podrían verse como reuniones breves y constantes, directrices precisas, preguntas abiertas y claras, retroalimentación continua y una renegociación de los compromisos.

Tipos de liderazgo

Los estilos de liderazgo reflejan las conductas que usan los líderes para tomar decisiones, comunicarse y relacionarse con el equipo. Northouse (2021) diferencia distintos tipos de enfoques y advierte que dependen de la tarea, de quién sabe qué y de otros factores. Para esta investigación se utilizan los estilos transaccional, transformacional, situacional y laissez-faire, junto con el autocrático y el democrático (o participativo).

El liderazgo autocrático centraliza la autoridad y es eficaz durante situaciones de emergencia, emprendimientos de alto riesgo o tareas que exigen una respuesta inmediata, pero limita permanentemente la participación y el aprendizaje. El liderazgo democrático incluye aportes y fomenta el compromiso, pero el enfoque requiere reglas para evitar retrasos prolongados en cada decisión. El liderazgo transaccional se basa en el establecimiento de metas, el control y las consecuencias; por ello ayuda a la disciplina operativa, aunque su limitación aparece cuando el trabajo se reduce a marcar casillas sin comprender el porqué.

Construye una visión, inspira nuevas ideas y desarrolla a las personas. Se debe introducir el modelo de gestión, ya que la formalización implica cambiar hábitos y crear significado. El liderazgo situacional es cuando el nivel de dirección y apoyo se ajusta según la competencia y la autonomía del trabajador. El liderazgo laissez-faire encarna la menor intervención: a menudo se confunde con la delegación, pero se diferencia en que aporta poco a las expectativas o al seguimiento. Cuando existen procedimientos, capacidad y rendición de

cuentas, y en ausencia de dirección se incrementan los riesgos de errores y duplicación; por lo tanto, la autonomía del rancho es más favorable.

La propuesta no solicita seleccionar un único estilo. El liderazgo cotidiano requiere una combinación: participar de forma práctica para impulsar mejoras, proporcionar una dirección inequívoca en las acciones fundamentales, usar la visibilidad de los ejecutores mediante transacciones para evaluar resultados y poner en práctica conductas transformadoras que amplíen el aprendizaje. La elección tiene que ser deliberada y no entrar en conflicto con los riesgos. El liderazgo flexible no es contradictorio siempre que mantenga los estándares, explique el razonamiento detrás de las decisiones individuales y mida los resultados.

Liderazgo en la gestión administrativa y agropecuaria familiar

El liderazgo en agricultura se desarrolla con la interacción de actividades productivas, familiares y comerciales. Los propietarios también suelen trabajar directamente en las operaciones, por lo que conocen con exactitud lo que ese trabajo implica y mantienen relaciones cercanas con los empleados. Darby et al. (2022) formaron con datos hasta octubre de 2023 sobre el efecto del tamaño, la identidad familiar y la posición en la cadena de suministro que influyen en las decisiones en empresas agrícolas familiares. Se trata de un hecho que exige un liderazgo dispuesto a juzgar, pero igualmente capaz de abrir caminos de comparación mediante registros y estándares.

La interacción generacional es tanto una oportunidad como un peligro. Las generaciones mayores conservan una experiencia y relaciones valiosas, mientras que las más nuevas aportan tecnología, conocimiento y redes. Islas-Moreno et al. (2024) encuentran que el cambio es sustantivo en las empresas agrícolas familiares mediante la apropiación psicológica, resultados observables e información. También descubren que los resultados mejoran cuando

se permite el conflicto cognitivo abierto; por lo tanto, el liderazgo debe dar espacio para que las diferencias se interroguen como opciones de gestión y no como un desafío personal.

La dirección de las fincas ganaderas también debe transitar la línea entre la producción, la seguridad, el bienestar animal y la sostenibilidad. La forma en que se marca el ritmo del trabajo, cómo se manejan los animales, qué se mantiene y en qué se gastan los insumos señalan las prioridades reales de una organización. El estudio de Douphrate et al. sobre la capacitación en seguridad para el supervisor y el clima organizacional (Baka et al., 2025) indica que a los propietarios de Hacienda Amores Claudio se les espera que sirvan como modelos de buen comportamiento, intervengan cuando vean algo que probablemente aumente el riesgo, hagan cumplir los procedimientos seguros de operación y valoren cuando los riesgos se comunicaron de manera temprana.

La familiaridad destacada en las entrevistas es un aspecto positivo sobre el cual podría desarrollarse un enfoque más estructurado. Esto significa reuniones periódicas y rendición de cuentas de las partes responsables, objetivos, retroalimentación y mecanismos de sucesión. Lally y Mars (2024) señalan que el legado, combinado con la innovación, es el antídoto que conduce a la resiliencia de las granjas familiares. La dirección propuesta debe mantener el carácter del respeto y la colaboración, mientras se evita que la confianza se convierta en una fuente de ineficacia o que la experiencia sustituya a la documentación.

Liderazgo en el Modelo EFQM actual

El liderazgo en el modelo EFQM europeo actual de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (izquierda) está integrado en el criterio 2 Cultura organizacional y liderazgo, y en el criterio 1 Propósito con visión y estrategia. Así, no solo se evalúa como una característica de los propietarios, sino también como la capacidad para establecer estándares de conducta, mantener la coherencia dentro de una cultura, comunicar valores y prioridades,

posibilitar el cambio y crear el entorno para que las personas revisen el contexto y ejecuten la estrategia (Club Excelencia en Gestión 2025).

Una base de conocimiento justo a tiempo en la propiedad abordará el propósito conocido y los valores reales, patrones consistentes de toma de decisiones, reuniones de coordinación celebradas con regularidad para cambiar los patrones según sea necesario, áreas predefinidas de responsabilidad y el intercambio de información dentro del contexto familiar; seguimiento de los acuerdos con respecto a su implementación a través de un límite mediante terceros; reconciliaciones periódicas de “glow up” utilizando medidas justificadas de forma cruzada que reconocieron los problemas de manera abierta o privada; estas se convierten en modalidades tangibles que sostienen la proximidad del liderazgo familiar mucho después de que el liderazgo actual se desvanezca, sin legar una dependencia excesiva en el asesoramiento del “down-cycler”.

Liderazgo para el cambio, la innovación y la sucesión

El modelo EFQM es un proceso de cambio porque modifica la manera en que el trabajo se planifica, registra y evalúa. El liderazgo atraviesa un proceso de explicar en cada momento por qué se introducen las herramientas, qué problema resuelve esa herramienta y cómo se utilizará la información. Demostrar el valor antes de la expansión del sistema: una reunión de seguimiento, una plantilla de producción utilizada o una matriz de mantenimiento son cambios pequeños y visibles que reducen la resistencia. Islas-Moreno et al. Según (2024), la visibilidad de los resultados abrió el camino para el cambio en las empresas familiares agrícolas.

La definición de innovación a menudo se apoya en una idea instrumentalista de que se adquiere principalmente tecnología, más que la aplicación de una idea que mejora un resultado dado (piense no solo en inteligencia artificial por sí misma, sino en esas aplicaciones que el aprendizaje profundo permite). Podría incluir una acción para restablecer una ruta, una limpieza estándar, ajustar los horarios buscando motivos de rechazo o simplemente utilizar una

aplicación. Para-González et al. (2022) asocian EFQM—«European Foundation for Quality Management»—con la capacidad de exploración y explotación; mejorar lo que existe y buscar opciones explorando. El liderazgo debe alentar ambos tipos de aprendizaje, especificar estándares de prueba y prohibir cualquier adopción de innovación simplemente porque es nueva.

La sucesión no es algo que se hace de la noche a la mañana; requiere tiempo para entregar las riendas y transmitir la sabiduría. Thakur y Sinha (2024) explican un camino más complejo de cómo la gobernanza familiar ayuda a gestionar mejor la complejidad de las empresas familiares, mientras que Lally y Mars (2024) sugieren que la interacción intergeneracional está en la raíz de la resiliencia. Para el patrimonio, esto significa mapear los procesos clave, documentarlos para que otros puedan gestionarlos con algunas directrices y aclarar qué decisiones deben ser aprobadas. La sucesión ya no es un evento futuro, sino la práctica continua del desarrollo organizacional.

Modelos de gestión administrativa

Un modelo de gestión administrativa constituye una representación estructurada de la forma en que una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos, con el propósito de estandarizar procesos, reducir la variabilidad en la toma de decisiones y facilitar el logro de los objetivos institucionales. A diferencia de un simple manual de funciones, un modelo de gestión integra un conjunto de principios, metodologías y herramientas que permiten a la organización evaluar su desempeño actual y trazar una ruta de mejora continua (Pardo Álvarez, 2017).

Entre los elementos que caracterizan a un modelo de gestión se destacan:

Un marco normativo o filosófico de referencia, que orienta los principios sobre los cuales se estructura la gestión (por ejemplo, la calidad, la mejora continua o el enfoque por procesos).

Un método de diagnóstico, que permite conocer la situación de partida de la organización antes de aplicar el modelo.

Herramientas de implementación, como matrices, lineamientos y registros que traducen los principios teóricos en acciones concretas.

Mecanismos de evaluación y seguimiento, que permiten medir si el modelo está generando los resultados esperados.

Principales modelos de gestión administrativa

Norma ISO 9001

La ISO 9001 es la norma internacional, desarrollada por la Organización Internacional de Normalización, que especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en cualquier organización, ya sea grande o pequeña y cualquiera que sea su sector económico. Su principal objetivo es demostrar que una organización puede seguir suministrando productos o servicios que cumplan con los requisitos del cliente y los requisitos legales. Basado en principios como la atención al cliente, el liderazgo, la mejora de los procesos, la mejora continua y la evidencia en la toma de decisiones fundamentada; además, está elaborado sobre la fisiología del ciclo PHVA (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015).

Ciclo PHVA de Deming

El ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), también conocido como ciclo de Deming o ciclo PDCA, constituye una metodología de mejora continua desarrollada por W. Edwards Deming, precursor del control estadístico de la calidad. El Premio Deming, creado en Japón en 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), reconoce a las organizaciones que aplican esta metodología con rigor, exigiendo para su otorgamiento una evaluación externa por parte de un comité examinador. Su enfoque está centrado principalmente en el control estadístico de la calidad del producto y del proceso productivo,

más que en una visión integral de la gestión organizacional (Tello Condor et al., 2023).

Modelo Malcolm Baldrige

El Modelo Malcolm Baldrige es un marco de excelencia empresarial creado en Estados Unidos en 1987, que se fundamenta en criterios y subcriterios de calidad utilizados como herramienta de autoevaluación y retroalimentación en las prácticas organizacionales, con el fin de mejorar los resultados y conducir a la organización hacia nuevas oportunidades de desarrollo (García García y Ruiz Cedeño, 2021). Los siete criterios que reúne el modelo son: liderazgo, planeamiento estratégico, orientación hacia el usuario, medición y gestión del conocimiento, enfoque a los recursos humanos, gestión de procesos y resultados (García García y Ruiz Cedeño, 2021). A diferencia de EFQM, su estructura está más orientada a la competitividad de mercado y suele aplicarse con mayor frecuencia en grandes corporaciones, lo cual limita su adaptabilidad a unidades productivas pequeñas y de administración familiar.

Modelo Común de Evaluación (CAF)

El Modelo Común de Evaluación (CAF, por sus siglas en inglés Common Assessment Framework) es una herramienta de gestión de calidad total desarrollada específicamente para el sector público europeo, como resultado de la cooperación entre los ministros responsables de Administración Pública de la Unión Europea, e inspirada directamente en el Modelo de Excelencia EFQM (Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública [España], s.f.). Se organiza en criterios agentes facilitadores (liderazgo, estrategia y planificación, personas, alianzas y recursos, y procesos) y criterios de resultados, siguiendo también una lógica de autoevaluación. Su principal limitación para efectos de esta investigación es que fue concebido específicamente para organizaciones públicas y no para unidades productivas privadas o agropecuarias.

Modelo EFQM

El Modelo EFQM European Foundation for Quality Management es un marco de gestión orientado a ayudar a las organizaciones a comprender su situación, conectar propósito y estrategia con la ejecución, observar resultados desde distintas perspectivas y aprender de la evidencia, no funciona como una norma prescriptiva ni exige reproducir una estructura organizativa determinada, por lo que puede adaptarse a entidades de diferente tamaño y sector.

La versión adoptada en esta investigación corresponde a la estructura vigente de siete criterios, organizada en Dirección, Ejecución y Resultados, y acompañada por la lógica REDER como mecanismo de análisis y mejora, esta elección evita mezclarla con la arquitectura clásica de nueve criterios y ofrece una correspondencia directa con el modelo propuesto para la hacienda (Club Excelencia en Gestión, 2025; EFQM, 2026).

Análisis comparativo de los modelos de gestión

Con el propósito de fundamentar la selección del modelo, se presenta un análisis comparativo de los cinco enfoques desarrollados, considerando su orientación, exigencia de aplicación, ventaja principal y nivel de adecuación a una unidad productiva familiar del sector agropecuario.

Tabla 2

Análisis comparativo de los modelos de gestión

Modelo	Enfoque principal	Exigencia de aplicación	Ventaja principal	Adecuación a la Hacienda Amores Claudio
ISO 9001:2015	Gestión por y de procesos cumplimiento de requisitos de calidad.	Exige documentación formal; la certificación es opcional para aplicar el sistema.	Estandariza procesos y fortalece la trazabilidad.	Media: aporta control, pero su formalización puede resultar pesada en la etapa inicial.
Ciclo PHVA / Premio Deming	Mejora continua mediante planificar, hacer, verificar y actuar.	Puede aplicarse internamente; el Premio Deming sí requiere evaluación externa.	Ofrece una secuencia sencilla para corregir y aprender.	Media: es útil como complemento, pero no integra por sí solo todas las dimensiones organizacionales.

Modelo	Enfoque principal	Exigencia aplicación	de	Ventaja principal	Adecuación a la Hacienda Amores Claudio
Malcolm Baldrige	Competitividad y desempeño organizacional mediante siete categorías.	Admite autoevaluación; la postulación al premio requiere evaluación externa.		Refuerza la orientación a resultados y aprendizaje.	Media-baja: su amplitud es más adecuada para organizaciones con mayor madurez de gestión.
CAF	Autoevaluación de calidad total para organizaciones del sector público.	No requiere certificación para su utilización.		Facilita el diagnóstico institucional.	Baja: fue diseñado para entidades públicas y no para una unidad agropecuaria privada.
EFQM (estructura actual)	Siete criterios agrupados en Dirección, Ejecución y Resultados, articulados con REDER.	Es flexible, no exige certificación para aplicarse y permite implementación gradual.		Integra estrategia, liderazgo, grupos de interés, procesos, transformación, percepciones y rendimiento.	Alta: responde a las necesidades de una hacienda familiar y puede adaptarse a sus recursos reales.

Nota. Elaboración propia con base en los modelos desarrollados en la fundamentación científico-técnica. La adecuación se valora según integralidad, flexibilidad, carga documental, posibilidad de aplicación gradual y correspondencia con las necesidades del caso.

La tabla comparativa de arriba indica que el Modelo EFQM es la alternativa más cercana para utilizar en la Hacienda Amores Claudio. ISO 9001 actúa como un estándar, pero necesita una documentación más formalizada; PDCA puede ser útil para la mejora, aunque funciona mejor como complemento (para proporcionar cierta estructura); Malcolm Baldrige está diseñado para integrarse en organizaciones de alto nivel que pueden tener mayor madurez y la CAF se dirige principalmente al sector público. Por otro lado, EFQM permite conectar al propietario-copropietario-trabajadores con los componentes de Dirección, Ejecución y Resultados sin certificaciones ni departamentos ficticios. Hace que aplicar, revisar y mejorar continuamente cada decisión sea fácil con su lógica REDER.

Criterios de selección del modelo para la Hacienda Amores Claudio

La selección del modelo respondió al problema investigado, a la capacidad real de implementación y al tipo de producto requerido, se consideraron la integralidad, la flexibilidad, la exigencia documental, la necesidad de certificación, la posibilidad de adaptar herramientas y la capacidad para conectar enfoques con resultados.

El EFQM presenta una ventaja para la Hacienda Amores Claudio porque permite iniciar con una autoevaluación cualitativa, reconocer la ausencia de evidencia sin inventar puntuaciones y construir progresivamente responsabilidades, procesos, registros e indicadores, además su estructura de siete criterios facilita ordenar la propuesta en Dirección, Ejecución y Resultados, lo que coincide con las necesidades detectadas en planificación, organización, capacitación, tecnología, coordinación y seguimiento.

La elección no implica que el EFQM sea superior en todo contexto, significa que resulta más coherente con un estudio de caso propositivo y con una unidad familiar que necesita formalizar prácticas sin adoptar un sistema de certificación complejo, la adaptación se mantiene proporcional al tamaño de la hacienda y exige que cada instrumento tenga un responsable, una frecuencia y un uso definido.

Complementariedad del EFQM con el ciclo PHVA y la gestión por procesos

El Modelo EFQM puede complementarse con el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar y con herramientas de gestión por procesos, el modelo establece qué dimensiones deben examinarse y REDER orienta la lógica de resultados, enfoques, despliegue, evaluación y revisión, mientras que el PHVA facilita ejecutar mejoras específicas dentro de cada proceso.

La gestión por procesos aporta mapas, caracterizaciones, procedimientos, responsables, controles y registros, por ejemplo, una brecha detectada en el criterio 5 puede convertirse en un ciclo concreto: diseñar el procedimiento de ordeño, capacitar al personal, aplicarlo, verificar las no conformidades y ajustar el método, de esta manera el EFQM funciona como marco integrador, el enfoque por procesos organiza la operación y el PHVA apoya la mejora cotidiana.

La complementariedad también evita confundir el modelo con un conjunto de documentos, los documentos son medios de despliegue y evidencia, no el resultado final, por ello su utilidad debe comprobarse mediante decisiones, cumplimiento, percepciones y rendimiento.

Modelo EFQM "European Foundation for Quality Management" actual.

Estructura de siete criterios

El Modelo EFQM proporciona una visión sistémica de la organización mediante preguntas relacionadas con su razón de ser, la forma en que moviliza recursos y personas, el valor que crea y los resultados que obtiene, la estructura adoptada en esta investigación corresponde al modelo actual de siete criterios, por tanto, todas las categorías, matrices, estrategias e instrumentos de la propuesta utilizan la misma arquitectura.

Precisión sobre la versión adoptada

La versión clásica de 2013 organizaba el modelo en nueve criterios, cinco agentes facilitadores y cuatro resultados, mientras que la estructura actual reúne siete criterios en tres componentes, aunque ambas mantienen una orientación hacia la excelencia y la mejora, sus denominaciones y relaciones no deben combinarse dentro de una misma operacionalización.

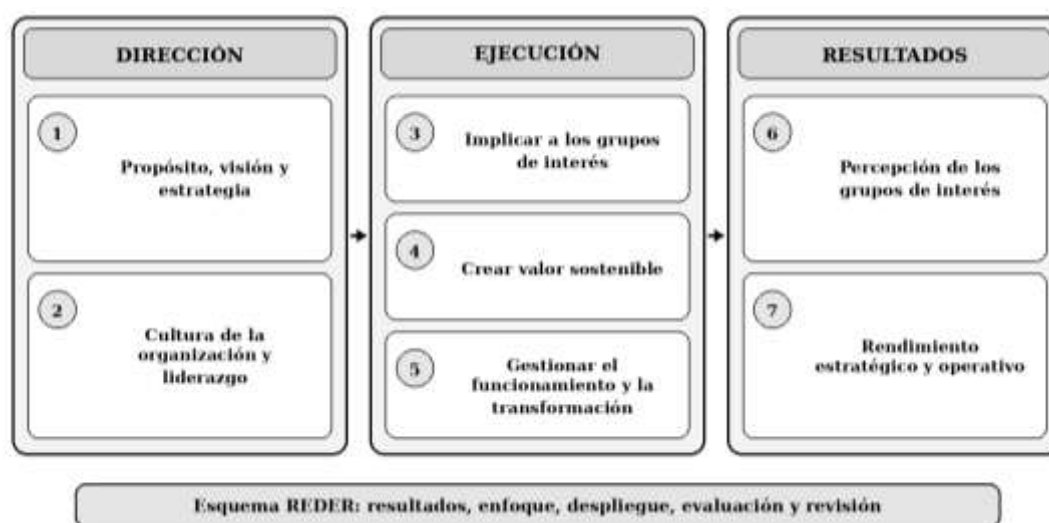
En consecuencia, el presente estudio adopta los siete criterios vigentes y utiliza la denominación Modelo EFQM 2025 cuando se requiere identificar la actualización, la fuente institucional principal es el Club Excelencia en Gestión y la documentación del EFQM, que presentan la secuencia Dirección, Ejecución y Resultados junto con la lógica REDER (Club Excelencia en Gestión, 2025, 2026; EFQM, 2026).

Arquitectura de Dirección, Ejecución y Resultados

Dirección responde a por qué existe la organización y hacia dónde se orienta, Ejecución explica cómo moviliza a sus grupos de interés, crea valor y gestiona su funcionamiento y transformación, mientras que Resultados muestra qué percepciones y rendimientos obtiene, la relación entre los tres componentes no es lineal ni estática, pues los resultados retroalimentan las decisiones y permiten ajustar la ejecución.

Figura 1

Estructura de los siete criterios del Modelo EFQM actual



Nota. Elaboración propia con base en la estructura vigente del Modelo EFQM; los criterios se agrupan en Dirección, Ejecución y Resultados.

Tabla 3

Siete criterios del Modelo EFQM y adaptación a la hacienda

Componente	Criterio	Aplicación en la Hacienda Amores Claudio
Dirección	1. Propósito, visión y estrategia	Definición de propósito, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, políticas, riesgos, plan anual y comunicación de prioridades.
Dirección	2. Cultura de la organización y liderazgo	Conducta de los propietarios, cultura de trabajo, roles, comunicación, reuniones, reconocimiento, aprendizaje y conducción del cambio.
Ejecución	3. Implicar a los grupos de interés	Identificación y participación de trabajadores, compradores, proveedores, familia propietaria, comunidad, asesores y entidades de apoyo.
Ejecución	4. Crear valor sostenible	Calidad y continuidad de la leche y el ganado, bienestar animal, relación comercial, trazabilidad, uso responsable de recursos y valor para actores relevantes.

Componente	Criterio	Aplicación en la Hacienda Amores Claudio
Ejecución	5. Gestionar el funcionamiento y la transformación	Mapa de procesos, procedimientos, responsabilidades, registros, tecnología, mantenimiento, innovación, riesgos y mejora.
Resultados	6. Percepción de los grupos de interés	Opiniones y experiencias de compradores, trabajadores, proveedores y comunidad, recogidas mediante entrevistas, retroalimentación, reclamos y observación.
Resultados	7. Rendimiento estratégico y operativo	Producción, calidad, costos, margen, salud animal, cumplimiento del plan, seguridad, capacitación, ambiente y avance de mejoras.

Nota. Adaptación propia de la estructura vigente del Modelo EFQM a la realidad de una unidad agropecuaria familiar.

Criterio 1: Propósito, visión y estrategia

Este criterio examina si la organización comprende su propósito, construye una visión de futuro y formula una estrategia coherente con su contexto y sus grupos de interés, en la hacienda exige establecer propósito, misión, visión, valores, objetivos, políticas, riesgos y un plan con responsables, indicadores y plazos, de modo que las prioridades dejen de depender únicamente de la memoria o de las urgencias diarias.

Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo

El criterio analiza cómo los líderes modelan la cultura, promueven comportamientos coherentes, comunican, desarrollan capacidades y facilitan el cambio, para la hacienda implica formalizar roles de los propietarios, reuniones, canales de comunicación, reconocimiento, resolución de problemas y seguimiento de acuerdos, sin perder la cercanía y el trato participativo identificados en las entrevistas.

Criterio 3: Implicar a los grupos de interés

Este criterio requiere identificar a los actores que influyen o reciben efectos de la gestión y comprender sus necesidades, la propuesta considera propietarios, trabajadores,

comprador de leche, compradores de ganado, proveedores, veterinarios, comunidad, autoridades y entidades de apoyo, con mecanismos de comunicación, consulta y participación proporcional a la relación de cada grupo con la hacienda.

Criterio 4: Crear valor sostenible

Crear valor sostenible significa entregar resultados útiles sin comprometer la continuidad económica, social, ambiental ni productiva, en la hacienda comprende leche y ganado con calidad, oportunidad y trazabilidad, uso responsable de agua y pastizales, bienestar animal, seguridad laboral, relaciones comerciales confiables y decisiones que equilibren producción, costos y sostenibilidad.

Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación

El criterio observa cómo se administran las operaciones actuales y cómo se prepara la organización para mejorar o transformarse, por ello la propuesta incorpora organigrama, matriz de funciones, matriz RACI, mapa y caracterización de procesos, lineamientos operativos, registros, mantenimiento, riesgos, digitalización gradual, innovación y ciclos de revisión.

Criterio 6: Percepción de los grupos de interés

Las percepciones expresan cómo valoran la organización sus actores relevantes y deben recogerse mediante fuentes apropiadas, en la hacienda se utilizarán entrevistas breves, registro de reclamos y reconocimientos, retroalimentación del comprador, espacios con trabajadores y observación de relaciones con proveedores y comunidad, evitando atribuir satisfacción cuando no exista evidencia.

Criterio 7: Rendimiento estratégico y operativo

El rendimiento reúne medidas que muestran si la estrategia y la operación producen los resultados esperados, la propuesta integra indicadores de cumplimiento, producción, calidad, costos, margen, sanidad, capacitación, seguridad, mantenimiento, ambiente y mejora, las metas

cuantitativas se fijarán después de levantar una línea base confiable y no mediante valores arbitrarios.

Lógica REDER

La lógica REDER vincula Resultados, Enfoques, Despliegue, Evaluación, Revisión y perfeccionamiento, en términos prácticos la hacienda debe definir qué desea lograr, diseñar métodos coherentes, aplicarlos donde corresponda, observar su funcionamiento y resultados, aprender de la evidencia y ajustar lo necesario, esta secuencia evita que la propuesta quede reducida a documentos sin uso.

Tabla 4

Aplicación de la lógica REDER en la Hacienda Amores Claudio

Elemento	Aplicación propuesta
Resultados	Precisar resultados esperados, indicadores, fuentes, responsables y línea base.
Enfoques	Diseñar planes, políticas, procesos, procedimientos y métodos coherentes con el propósito y las brechas detectadas.
Despliegue	Aplicar los enfoques en las actividades, personas, periodos y relaciones pertinentes, con capacitación y recursos.
Evaluación	Recoger evidencia mediante registros, observación, entrevistas, indicadores y revisión de cumplimiento.
Revisión y perfeccionamiento	Analizar causas, aprendizajes y oportunidades, corregir desviaciones, actualizar instrumentos y reiniciar el ciclo.

Nota. Elaboración propia con base en la lógica REDER del Modelo EFQM.

Autoevaluación cualitativa, evidencia y madurez organizacional

La autoevaluación compara las prácticas de la organización con los criterios del modelo y debe sostenerse en evidencia, una afirmación sobre capacitación requiere fechas, contenidos y participantes, una valoración del comprador necesita retroalimentación verificable y un resultado financiero depende de registros consistentes, por esta razón el diagnóstico inicial se presenta como línea base cualitativa y no como una puntuación oficial.

La evidencia puede ser testimonial, observacional, documental o numérica, la triangulación permite analizar coincidencias, diferencias y ausencias entre estas fuentes, mientras que la madurez se interpreta como una progresión desde prácticas reactivas y dependientes de personas hacia enfoques definidos, desplegados, evaluados y mejorados.

Tabla 5

Guía cualitativa de evidencia y madurez para la autoevaluación

Nivel interpretativo	Características observables	Ejemplos de evidencia
Incipiente	La práctica depende de experiencia, instrucciones ocasionales o respuesta a urgencias.	Relatos coincidentes, observación de informalidad, ausencia de registros.
En desarrollo	Existe un método básico y responsables identificados, aunque su aplicación es parcial o irregular.	Formatos iniciales, funciones comunicadas, registros incompletos, reuniones ocasionales.
Establecido	El enfoque está documentado, se aplica de forma consistente y genera evidencia comparable.	Procedimientos vigentes, registros periódicos, indicadores revisados, responsables activos.
Mejorado	La organización evalúa resultados, aprende, compara alternativas y perfecciona el enfoque.	Actas de revisión, acciones correctivas, tendencias, innovación validada y aprendizaje compartido.

Nota. Escala interpretativa elaborada para este estudio; no corresponde a una puntuación oficial o certificada del EFQM.

Adaptación a una unidad agropecuaria familiar

La simplificación es la clave para adaptarse sin perder la lógica del modelo. No tienes que crear divisiones ficticias de la explotación: una sola persona puede “desempeñar muchos roles” siempre que las funciones, las aprobaciones y los reemplazos estén bien definidos. Deben ser rápidos, fáciles de seguir, económicos y relevantes para la toma de decisiones.

Aunque es más fácil comunicar y probar cosas a pequeña escala, te vuelves aún más dependiente de ciertas personas y la gestión del registro se convierte en un reto. Por eso, los procesos críticos reciben prioridad: frecuencias realistas del trabajo o formación en el puesto cada mes para revisar todo, y una digitalización ordenada con formatos simples primero, luego los intermedios y, finalmente, los complejos.

Condiciones y limitaciones para una implementación responsable

La Exige compromiso por parte de los propietarios, participación de los trabajadores, tiempo para la coordinación, disciplina en la gestión de registros y aplicación de los datos. El mayor riesgo es preparar solo documentos por el bien de la tesis; por eso, cada instrumento incluye: quién es responsable, con qué frecuencia se supervisará/qué evidencias se recopilarán y un mecanismo de revisión.

Las series históricas carecen de un establecimiento inicial de objetivos y tendencias. El enfoque correcto es crear una línea base, validar la calidad de los datos y de los objetivos que vendrán después. No deben atribuirse efectos económicos, ambientales o sociales no medidos.

El modelo proporciona un marco de gestión, pero no sustituye los servicios de consultoría veterinaria, contable, laboral, legal o ambiental cuando sea necesario. La estructura debe ser flexible y revisada con frecuencia, a medida que evolucionan las necesidades de producción, regulatorias y familiares.

Esta metodología tiene como objetivo comprender la interpretación y el proceso performativo en torno a cómo los propietarios y los trabajadores llevan a cabo la gestión administrativa en su campo cotidiano. Así, las elecciones metodológicas otorgan prioridad a los relatos, las experiencias, las prácticas, las relaciones y la evidencia documental por encima de la medición causal o la generalización estadística (Creswell y Poth, 2024; Marshall et al., 2021).

Correspondencia entre preguntas y etapas metodológicas

Pregunta científica específica	Etapas de la investigación
Situación actual de la gestión administrativa	Diagnóstico
Fundamentos de gestión, EFQM y REDER	Fundamentación teórica
Componentes e instrumentos del modelo	Diseño de la propuesta

Pregunta científica específica	Etapas de la investigación
Seguimiento, evaluación y mejora continua	Implementación y control

Enfoque de investigación

Enfoque cualitativo

La investigación adopta un enfoque cualitativo porque busca comprender significados, experiencias y prácticas relacionadas con la planificación, la organización, el liderazgo, la coordinación, los registros, el uso de recursos y la mejora en la Hacienda Amores Claudio, el interés no consiste en probar hipótesis ni estimar relaciones entre variables, sino en interpretar cómo se gestiona la unidad productiva y por qué determinadas formas de trabajo se mantienen (Creswell y Poth, 2024; Flick, 2022).

Los datos se generan a partir de los participantes, la observación del contexto o del entorno, y la evidencia existente; mientras que las categorías preliminares orientan la indagación inicial, el análisis es flexible para ramificarse hacia otras subcategorías emergentes. La combinación deductiva-inductiva permite mantener la coherencia con los objetivos propuestos e identificar lo que no podría haberse anticipado en el guion (Braun y Clarke, 2021; Saldaña, 2025).

Paradigma interpretativo

El estudio se sitúa en un paradigma interpretativo porque asume que la realidad administrativa se comprende a partir de los significados atribuidos por quienes participan en ella, una misma práctica puede ser valorada de manera distinta por propietarios y trabajadores, por lo que el análisis considera coincidencias, diferencias, silencios y condiciones contextuales, además reconoce la reflexividad de los investigadores y exige dejar trazabilidad de las decisiones analíticas (Creswell y Poth, 2024; Flick, 2022).

Alcance de la investigación

Alcance exploratorio e interpretativo

El alcance es exploratorio porque no existía un diagnóstico sistemático previo de la gestión administrativa de la Hacienda Amores Claudio y fue necesario reconocer actores, prácticas, dificultades, fortalezas y formas de coordinación desde la experiencia de quienes integran la unidad productiva.

También es interpretativo porque los hallazgos se construyen mediante el examen contextual de los relatos, la observación y los documentos, no se utiliza la denominación descriptiva como una etiqueta automática, pues la finalidad supera la enumeración de características y procura comprender sentidos, relaciones y condiciones que explican la gestión empírica observada, esta precisión mantiene la coherencia con el enfoque cualitativo (Flick, 2022).

Modalidades de investigación

Investigación de campo

La investigación es de campo porque la información se obtuvo en el escenario donde se desarrollan las actividades administrativas y productivas, el contacto con propietarios y trabajadores permitió relacionar sus discursos con las rutinas, espacios, registros y mecanismos de coordinación observados (Marshall et al., 2021).

Investigación bibliográfica-documental

La modalidad bibliográfica-documental sustentó las categorías de gestión administrativa, liderazgo, procesos, empresas familiares agropecuarias y Modelo EFQM, además la revisión de documentos internos permitió establecer qué registros existían, cómo se utilizaban y qué vacíos debían atenderse en la propuesta (Flick, 2022; Marshall et al., 2021).

Diseño de investigación

Estudio de caso cualitativo único

El diseño corresponde a un estudio de caso cualitativo único porque se analiza de manera intensiva una unidad productiva delimitada, la Hacienda Amores Claudio, dentro de su contexto real, el caso se seleccionó por su pertinencia para comprender la administración de una hacienda familiar que combina actividades productivas, relaciones de parentesco y prácticas informales (Creswell y Poth, 2024).

El diseño es naturalista y no experimental, los investigadores no manipulan condiciones ni introducen tratamientos, la recolección se concentra en un periodo delimitado de 2026 y produce una lectura sincrónica de la situación, aunque la interpretación considera antecedentes y procesos acumulados, los resultados buscan transferibilidad analítica hacia contextos semejantes y no generalización estadística (Creswell y Poth, 2024; Marshall et al., 2021).

Unidad de análisis, participantes y selección

La unidad de análisis es la gestión administrativa de la Hacienda Amores Claudio, expresada en decisiones, prácticas, responsabilidades, procesos, registros y relaciones, los participantes fueron seleccionados de manera intencional con criterio de pertinencia, se incluyó a quienes intervienen directamente en la dirección o en las operaciones y pueden aportar experiencias sustantivas sobre el fenómeno (Creswell y Poth, 2024; Flick, 2022).

Tabla 6

Participantes del estudio y criterio de inclusión

Grupo participante	Cantidad	Criterio de inclusión	Aporte esperado
Propietario	1	Responsabilidad directa en decisiones estratégicas, productivas y administrativas.	Propósito, metas, liderazgo, recursos, compradores y prioridades.
Copropietaria	1	Participación en la administración familiar y coordinación de actividades.	Organización, comunicación, control, registros y relaciones laborales.

Grupo participante	Cantidad	Criterio de inclusión	Aporte esperado
Trabajadores operativos	8	Experiencia directa en ordeño, alimentación, cuidado del ganado, potrereros, limpieza, mantenimiento y apoyo.	Rutinas, coordinación, duplicidad, dificultades, aprendizaje, seguridad y propuestas de mejora.
Total	10	Se incluyó a la totalidad de actores accesibles y pertinentes del caso.	Visión integral del nivel directivo y operativo.

Nota. Selección intencional por criterio; la inclusión de los diez integrantes del caso no convierte el estudio en un diseño probabilístico.

Categorías de análisis

En coherencia con el enfoque cualitativo se emplean categorías de análisis y no variables sometidas a prueba causal, las categorías sirven como ejes flexibles para organizar la entrevista, la observación, la codificación y la triangulación, mientras que las subcategorías emergentes se incorporan cuando cuentan con respaldo en los datos (Saldaña, 2025).

Tabla 7

Categorías cualitativas de análisis

Categoría	Sentido analítico	Subcategorías orientadoras	Fuentes principales
Dirección administrativa	Comprender cómo se define el rumbo y cómo se ejerce el liderazgo.	Propósito, metas, planificación, decisiones, cultura, comunicación, liderazgo y cambio.	Entrevistas a propietarios y trabajadores; observación; documentos de planificación.
Ejecución y organización del trabajo	Interpretar cómo se distribuyen responsabilidades, se gestionan recursos y se desarrollan los procesos.	Funciones, coordinación, grupos de interés, recursos, procedimientos, registros, tecnología, calidad, riesgos y sostenibilidad.	Entrevistas; observación de rutinas; registros administrativos, productivos y sanitarios.
Resultados y aprendizaje	Examinar cómo se reconocen efectos, percepciones, desempeño y necesidades de mejora.	Satisfacción, clima, cumplimiento, producción, costos, seguridad, ambiente, revisión y mejora.	Entrevistas; retroalimentación disponible; registros; observación; matrices de seguimiento.
Modelo EFQM de siete criterios	Relacionar el diagnóstico con un marco integrador de Dirección, Ejecución y Resultados.	Criterios 1 a 7 y lógica REDER.	Triangulación de todas las fuentes y diseño de la propuesta.

Nota. Elaboración propia; las categorías orientadoras no impiden la aparición de subcategorías emergentes.

Métodos de investigación

Método inductivo-interpretativo

El método inductivo-interpretativo permitió avanzar desde relatos y situaciones particulares hacia patrones de sentido sobre la gestión de la hacienda, la inducción se utilizó para reconocer regularidades y categorías emergentes, mientras que la interpretación relacionó los hallazgos con el contexto familiar, productivo y organizacional, sin presentar las conclusiones como leyes generales (Creswell y Poth, 2024; Saldaña, 2025).

Método analítico-sintético

El análisis separó el material por temas, actores y fuentes para examinar matices, tensiones y evidencias, la síntesis integró esas partes en una lectura del caso y permitió traducir las brechas en componentes de la propuesta, de este modo cada instrumento responde a un hallazgo y no a una incorporación arbitraria (Kuckartz y Rädiker, 2023).

Técnicas de recolección de información

Entrevista semiestructurada

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas a los dos propietarios y a los ocho trabajadores, la técnica permitió explorar experiencias relacionadas con metas, liderazgo, compromiso, documentación, procesos problemáticos, uso del tiempo, duplicidad, cambios urgentes y capacitación, además facilitó repreguntas para aclarar ejemplos, causas y consecuencias (Flick, 2022; Marshall et al., 2021).

Observación directa no participante

La observación directa no participante se utilizó para reconocer rutinas, distribución del trabajo, comunicación, uso de formatos, localización de información, condiciones de orden y ejecución de actividades, su función fue complementar y contrastar los relatos sin intervenir deliberadamente en las operaciones (Flick, 2022; Marshall et al., 2021).

Revisión documental

La revisión documental examinó la existencia, contenido, actualización y uso de registros administrativos, productivos, financieros, sanitarios y de mantenimiento, la ausencia de un documento se registró como hallazgo y no se sustituyó por evidencia supuesta (Flick, 2022).

Instrumentos

Guía de entrevista semiestructurada

La guía se organizó mediante preguntas abiertas y temas de profundización, se mantuvo flexibilidad para adaptar el orden y formular repreguntas según la experiencia del participante, sin alterar los ejes comunes necesarios para comparar perspectivas (Flick, 2022).

Guía de observación

La guía incluyó aspectos relacionados con asignación de tareas, secuencia de actividades, comunicación, uso de documentos, manejo de recursos, condiciones de seguridad, registros e incidencias, las notas de campo diferenciaron descripción, interpretación preliminar y reflexividad del investigador (Flick, 2022; Marshall et al., 2021).

Matriz de revisión documental

La matriz permitió registrar tipo de documento, propósito, responsable, fecha, contenido, nivel de actualización, uso y brechas, con ello fue posible distinguir entre ausencia, existencia parcial y utilización efectiva (Marshall et al., 2021).

Procedimiento de investigación

El procedimiento se desarrolló en fases relacionadas y mantuvo trazabilidad entre objetivos, fuentes, decisiones analíticas y productos, las actividades no se entendieron como una secuencia rígida, pues la lectura y la interpretación retroalimentaron la codificación y el diseño de la propuesta (Marshall et al., 2021).

Tabla 8*Fases del procedimiento cualitativo*

Fase	Actividades	Producto
1. Preparación	Revisión teórica; delimitación del caso; definición de categorías; elaboración y revisión de instrumentos; consentimiento.	Marco analítico e instrumentos de campo.
2. Trabajo de campo	Entrevistas; observación; revisión de registros; notas reflexivas; organización segura del material.	Corpus cualitativo y registro de evidencias.
3. Procesamiento	Transcripción; lectura repetida; codificación inicial; desarrollo de subcategorías; memos analíticos.	Sistema de códigos y unidades de significado.
4. Interpretación	Comparación entre participantes; contraste de técnicas y documentos; búsqueda de coincidencias, divergencias y casos negativos.	Temas interpretativos, triangulación y línea base.
5. Diseño de la propuesta	Vinculación entre brechas, siete criterios EFQM y actividades; elaboración de instrumentos; revisión de coherencia.	Modelo de gestión e instrumentos operativos.
6. Validación práctica	Presentación a propietarios; revisión de pertinencia, claridad, factibilidad y responsables; registro de ajustes.	Propuesta ajustada para implementación gradual.

Nota. Elaboración propia; la validación propuesta es práctica y contextual, no una certificación EFQM.

Procesamiento y análisis de la información

Análisis temático con apoyo de MAXQDA

Las entrevistas y las notas de campo, normalizadas en frases coloquiales en francés para preservar la voz de los participantes (Proust, 2014), se organizaron en el software de análisis de datos cualitativos asistido por computadora MAXQDA para el codificado, la recuperación de segmentos responsable de la elaboración de memorandos dependientes de las decisiones interpretativas de los investigadores y la comparación de los participantes, así como la representación de las relaciones entre categorías (Kuckartz y Rädiker 2023; Saldaña 2025).

Para el análisis se utilizó una lógica temática abductivo-inductiva: primero, se aplicaron categorías relevantes para cada uno de los objetivos y la guía; posteriormente, se integraron subcategorías emergentes. Los temas se describieron según su significado, con apoyo en la

evidencia de los segmentos pertinentes, su relación con otras fuentes y su poder explicativo respecto a la gestión de casos (Braun y Clarke, 2021; Kuckartz y Rädiker, 2023).

Dado que una mención repetida no significa, por sí sola, una mayor importancia para los sujetos, no se trataron las frecuencias de los códigos como estadísticamente significativas ni como porcentajes de los participantes. Todos los temas, las evidencias, las convergencias y las divergencias se presentan en el documento, pero las cuentas solo se utilizaron internamente para disciplinar cómo organizamos el corpus y qué elementos merecían una lectura más cuidadosa (Braun y Clarke, 2021).

Triangulación de la información

La triangulación incluyó métodos, fuentes y perspectivas para minimizar la interpretación basada en una sola fuente. Una conclusión solo podía considerarse sólida si la convergencia era adecuada o si cualquier divergencia podía explicarse en función de la función y la experiencia de los participantes. Las discrepancias se conservaron como nuevos datos (Creswell y Poth, 2024; Flick, 2022).

Tabla 9

Estrategia de triangulación

Tipo de triangulación	Aplicación	Criterio de interpretación
Por fuente	Contraste entre propietario, copropietaria y trabajadores.	Coincidencias, diferencias por rol y casos que contradicen el patrón.
Por técnica	Comparación entre entrevistas, observación directa y revisión documental.	Coherencia entre lo expresado, lo observado y la evidencia disponible.
Teórica	Relación de hallazgos con gestión administrativa, procesos, empresas familiares y EFQM.	Capacidad explicativa sin forzar los datos a una teoría.
Analítica	Revisión de códigos, memos, matrices y trazabilidad entre tema y segmento.	Consistencia interna, saturación de sentido y documentación de decisiones.

Nota. Elaboración propia; la triangulación busca profundidad y credibilidad, no equivalencia numérica.

Alineación del diagnóstico con los siete criterios EFQM

La guía de entrevista fue elaborada para comprender la gestión administrativa y no como instrumento de puntuación EFQM, por esta razón las respuestas se vincularon con los

siete criterios mediante una matriz interpretativa y triangulación, sin convertir testimonios en puntajes, los criterios de resultados se complementaron con observación y revisión de la evidencia existente o ausente.

Tabla 10

Correspondencia entre preguntas, fuentes y siete criterios EFQM

Criterio EFQM	Preguntas o fuentes principales	Cobertura cualitativa
1. Propósito, visión y estrategia	Preguntas 1 y 2; revisión de planes y metas.	Definición de prioridades, formalización, obstáculos, riesgos y comunicación del rumbo.
2. Cultura y liderazgo	Preguntas 3 y 4; observación de interacción.	Diálogo, participación, apoyo, supervisión, motivación, valores y comportamiento directivo.
3. Grupos de interés	Preguntas 2, 4 y 9; revisión de relaciones.	Trabajadores, compradores, proveedores, familia, asesores y necesidades de participación.
4. Crear valor sostenible	Preguntas 5, 7 y 9; observación productiva.	Calidad, continuidad, bienestar animal, uso de recursos, necesidades de compradores y sostenibilidad.
5. Funcionamiento y transformación	Preguntas 5 a 10; observación y documentos.	Procesos, responsabilidades, registros, duplicidad, tecnología, capacitación, innovación y mejora.
6. Percepción de grupos de interés	Preguntas 3, 4 y 10; retroalimentación disponible.	Percepciones de trabajadores y propietarios; brecha de medición sistemática de compradores y otros actores.
7. Rendimiento estratégico y operativo	Preguntas 1, 2, 6, 7 y 9; registros disponibles.	Cumplimiento, producción, costos, tiempos, incidencias y ausencia de un tablero integrado.

Nota. La correspondencia organiza la interpretación y no constituye un instrumento oficial de puntuación EFQM.

Criterios de rigor cualitativo

La calidad metodológica se atendió mediante criterios de credibilidad, transferibilidad, dependencia, confirmabilidad y autenticidad. Estos criterios se operacionalizaron mediante triangulación, descripción contextual, registro de decisiones, reflexividad y vinculación explícita entre interpretaciones y evidencias, conforme a orientaciones contemporáneas para evaluar el rigor de los estudios cualitativos (Creswell y Poth, 2024; Marshall et al., 2021).

Tabla 11*Estrategias de rigor cualitativo*

Criterio	Estrategias aplicadas
Credibilidad	Triangulación de fuentes y técnicas; repreguntas; revisión de coherencia; consideración de divergencias y casos negativos.
Transferibilidad	Descripción del contexto, participantes, actividades productivas, límites del caso y condiciones de aplicación.
Dependencia	Registro de instrumentos, decisiones de codificación, memos, versiones de matrices y procedimiento seguido.
Confirmabilidad	Vinculación entre temas y evidencia; notas reflexivas; diferenciación entre dato, interpretación y recomendación.
Autenticidad	Representación equilibrada de propietarios y trabajadores; reconocimiento de fortalezas, brechas y perspectivas distintas.

Nota. Adaptación propia de criterios contemporáneos de rigor y calidad cualitativa (Creswell y Poth, 2024; Marshall et al., 2021).

Consideraciones éticas

La participación fue voluntaria y requirió información clara sobre el propósito del estudio, el uso académico de los datos y la posibilidad de no responder o retirarse, los testimonios se trataron con confidencialidad y se evitaron atribuciones que pudieran generar conflictos laborales (Flick, 2022; Marshall et al., 2021).

Los archivos de audio, transcripciones y matrices deben mantenerse en medios protegidos y con acceso limitado, la presentación de resultados utiliza síntesis temáticas y referencias por rol, además se procura que la propuesta no convierta la investigación en un mecanismo de sanción, sino en una herramienta de aprendizaje y mejora (Flick, 2022).

Limitaciones metodológicas

El estudio corresponde a un solo caso y a un periodo delimitado, por lo que sus hallazgos no representan a todas las haciendas, no obstante la descripción contextual permite valorar su posible transferencia a unidades familiares con condiciones semejantes (Creswell y Poth, 2024; Marshall et al., 2021).

La guía inicial no incluyó preguntas específicas para todos los grupos de interés ni existían series completas de indicadores, en consecuencia, los criterios 6 y 7 se interpretan desde la evidencia disponible y la ausencia de medición se reconoce como brecha, la propuesta incorpora formatos e indicadores para una segunda evaluación sin fabricar datos retrospectivos.

La presencia del investigador y las relaciones familiares pueden influir en las respuestas, esta limitación se reduce mediante confidencialidad, repreguntas, triangulación, observación y registro reflexivo, aunque no puede eliminarse por completo (Flick, 2022; Marshall et al., 2021).

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis integró las entrevistas realizadas a los dos propietarios y a los ocho trabajadores, las notas de observación y la revisión de registros disponibles, los temas se presentan por pregunta para conservar trazabilidad con el instrumento, aunque la interpretación se apoya en relaciones entre categorías y no en porcentajes, una misma respuesta podía contener varios significados y la recurrencia de un código se consideró una pista analítica, no una medida estadística.

Definición de metas anuales

Pregunta 1. ¿Cómo describiría el proceso mediante el cual la hacienda define sus metas anuales?

La codificación permitió identificar temas compartidos, matices por rol y brechas de evidencia, la siguiente síntesis organiza el sentido de los hallazgos sin convertir las menciones en frecuencias inferenciales.

Tabla 12

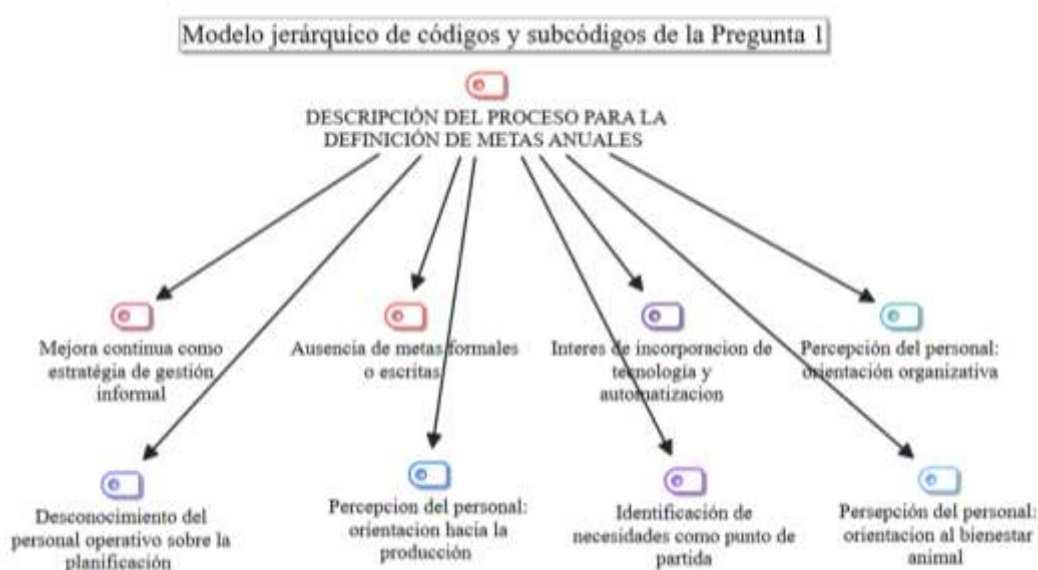
Síntesis temática sobre la definición de metas anuales

Tema	Evidencia cualitativa sintetizada	Interpretación para la gestión
Mejora informal	Las respuestas reconocen interés por mejorar y resolver necesidades conforme aparecen.	Existe orientación al cambio, pero no un proceso estable de formulación, comunicación y revisión de metas.
Planificación poco conocida	Los trabajadores no identifican con claridad cómo se deciden las prioridades ni qué resultados se esperan.	La estrategia permanece concentrada en los propietarios y no orienta de forma compartida el trabajo.
Ausencia de metas formalizadas	No se localizaron objetivos escritos, responsables, plazos ni mecanismos de seguimiento.	La falta de trazabilidad dificulta distinguir entre intención, actividad cumplida y resultado alcanzado.
Prioridades potenciales	Producción, organización, tecnología y bienestar animal aparecen como temas relevantes.	Estos temas pueden transformarse en objetivos estratégicos después de establecer línea base, responsables e indicadores.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas, observación y revisión de la evidencia disponible.

Figura 2

Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 1



Nota. Elaboración propia mediante MAXQDA; la figura representa relaciones temáticas y no una jerarquía estadística.

Análisis e interpretación

La evidencia muestra una planificación reactiva en la que las mejoras se deciden frente a necesidades inmediatas, la intención de progresar constituye una fortaleza, aunque no se

convierte todavía en un rumbo compartido porque las metas no están escritas ni acompañadas por responsables, plazos y criterios de verificación.

La convergencia entre entrevistas y revisión documental permite interpretar que el problema no es la ausencia total de prioridades, sino su carácter implícito, por ello la propuesta debe iniciar con propósito, misión, visión, objetivos y un plan anual breve que se comunique al equipo y se revise periódicamente.

Obstáculos para ejecutar la estrategia

Pregunta 2. ¿Cuál considera que es el principal obstáculo para que la estrategia anual se ejecute con éxito?

La codificación permitió identificar temas compartidos, matices por rol y brechas de evidencia, la siguiente síntesis organiza el sentido de los hallazgos sin convertir las menciones en frecuencias inferenciales.

Tabla 13

Síntesis temática sobre obstáculos para ejecutar la estrategia

Tema	Evidencia cualitativa sintetizada	Interpretación para la gestión
Herramientas insuficientes	Los participantes señalan necesidades de equipos y medios que faciliten el trabajo.	Las inversiones deben vincularse con un problema definido, mantenimiento, capacitación y evaluación de utilidad.
Organización interna débil	Se mencionan tareas poco coordinadas, prioridades variables y dificultades para distribuir el trabajo.	La ejecución requiere responsables, cronogramas y reuniones breves de coordinación.
Capacidades tecnológicas limitadas	Existe interés en automatizar o registrar mejor, aunque no se dominan las herramientas.	La tecnología debe introducirse gradualmente y con acompañamiento práctico.
Planificación insuficiente	Las actividades se programan de manera informal y se modifican por urgencias.	Sin objetivos y secuencias claras, los recursos disponibles no garantizan cumplimiento.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas, observación y revisión de la evidencia disponible.

Figura 3

Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 2



Nota. Elaboración propia mediante MAXQDA; la figura representa relaciones temáticas y no una jerarquía estadística.

Análisis e interpretación

Los obstáculos forman un sistema y no deben tratarse como problemas aislados, la falta de equipos se relaciona con capacidades para utilizarlos, la organización depende de planificación y la planificación requiere información, por consiguiente una compra tecnológica sin funciones, procesos y formación podría reproducir el desorden existente.

La discusión coincide con la gestión por procesos y con el criterio 5 del EFQM, la transformación necesita combinar recursos, personas, método y aprendizaje, de ahí que la propuesta articule un plan estratégico, una matriz de responsabilidades, capacitación y registros antes de ampliar la automatización.

Estilo de liderazgo predominante

Pregunta 3. ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en la hacienda?

La codificación permitió identificar temas compartidos, matices por rol y brechas de evidencia, la siguiente síntesis organiza el sentido de los hallazgos sin convertir las menciones en frecuencias inferenciales.

Tabla 14

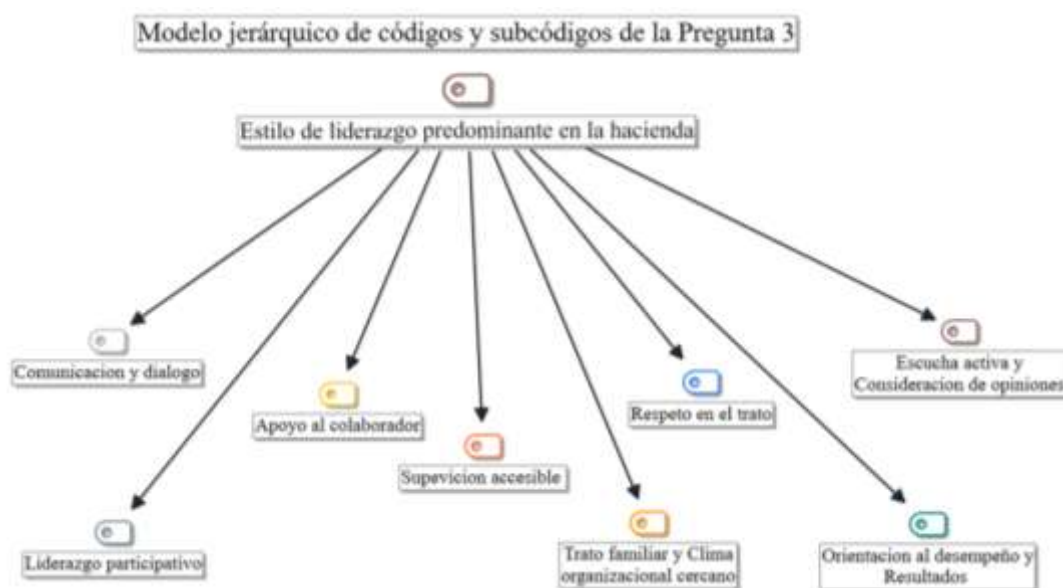
Síntesis temática sobre el liderazgo predominante

Tema	Evidencia cualitativa sintetizada	Interpretación para la gestión
Comunicación y diálogo	Las respuestas describen contacto directo y apertura para conversar sobre el trabajo.	La cercanía facilita coordinación y constituye una base para formalizar reuniones y retroalimentación.
Participación y apoyo	Los propietarios escuchan, orientan y colaboran cuando existen dificultades.	El liderazgo posee rasgos participativos que pueden favorecer la adopción del modelo.
Supervisión cercana	La dirección se mantiene vinculada con la operación diaria.	La presencia ayuda a resolver contingencias, aunque puede concentrar decisiones y limitar delegación.
Cultura familiar y respeto	Se reconoce trato cercano, confianza y relaciones personales estables.	La cultura es una fortaleza si se acompaña de criterios transparentes para funciones, reconocimiento y control.
Orientación a resultados poco explícita	Las respuestas destacan el trato más que las metas, indicadores o revisión de acuerdos.	El liderazgo necesita conectar la relación interpersonal con resultados y aprendizaje verificables.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas, observación y revisión de la evidencia disponible.

Figura 4

Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 3



Nota. Elaboración propia mediante MAXQDA; la figura representa relaciones temáticas y no una jerarquía estadística.

Análisis e interpretación

El liderazgo se interpreta como cercano y participativo, esta valoración no elimina las brechas de formalización, pues la confianza y la supervisión directa sustituyen con frecuencia a los roles, actas y mecanismos de seguimiento, lo que vuelve vulnerable la coordinación cuando los propietarios no están presentes.

El criterio 2 del Modelo EFQM permite conservar la cultura de apoyo y convertirla en capacidad organizacional, para ello se requieren conductas directivas coherentes, comunicación de prioridades, delegación con límites claros, reconocimiento, revisión de compromisos y espacios para proponer mejoras.

Mecanismos para mantener el compromiso

Pregunta 4. *¿Qué mecanismos utiliza la administración para mantener comprometidos a los colaboradores cuando existe sobrecarga de trabajo?*

La codificación permitió identificar temas compartidos, matices por rol y brechas de evidencia, la siguiente síntesis organiza el sentido de los hallazgos sin convertir las menciones en frecuencias inferenciales.

Tabla 15

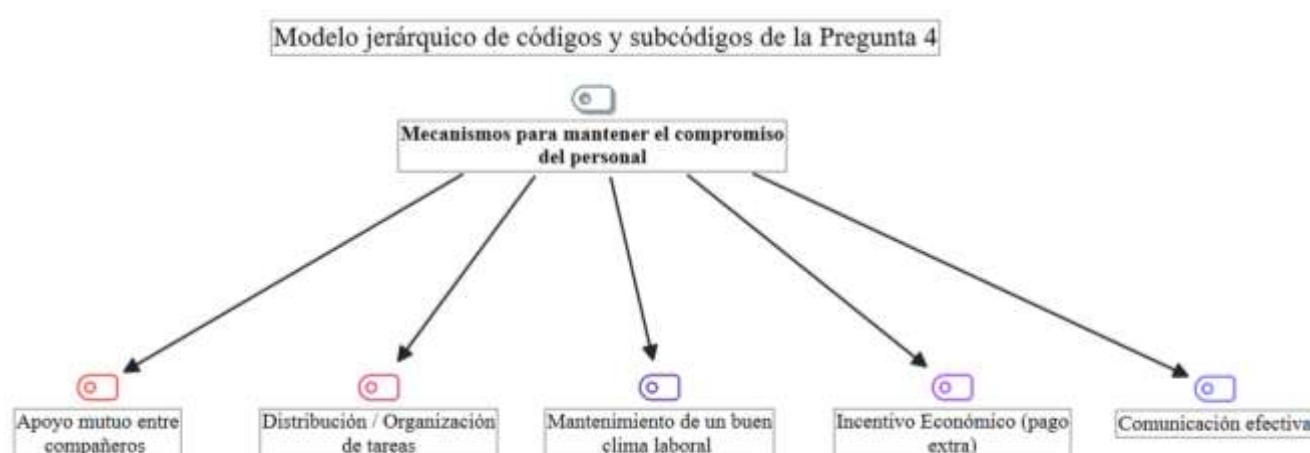
Síntesis temática sobre mecanismos de compromiso

Tema	Evidencia cualitativa sintetizada	Interpretación para la gestión
Apoyo mutuo	La cooperación entre compañeros aparece como el principal recurso frente a la sobrecarga.	Existe capital relacional, aunque su funcionamiento depende de disponibilidad y buena voluntad.
Redistribución informal de tareas	Las actividades se reparten o intercambian conforme surgen necesidades.	La flexibilidad es útil, pero puede generar inequidad o duplicidad si no existe coordinación visible.
Clima laboral cercano	Las relaciones familiares y el trato respetuoso favorecen permanencia y disposición.	El clima debe protegerse mediante criterios claros y canales para expresar dificultades.
Incentivos y comunicación	Se mencionan apoyos económicos ocasionales y diálogo directo.	El reconocimiento necesita reglas transparentes y conexión con contribuciones observables.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas, observación y revisión de la evidencia disponible.

Figura 5

Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 4



Nota. Elaboración propia mediante MAXQDA; la figura representa relaciones temáticas y no una jerarquía estadística.

Análisis e interpretación

El compromiso se sostiene principalmente en la solidaridad cotidiana y no en un sistema formal de gestión de personas, esta fortaleza permite responder a picos de trabajo, aunque también puede normalizar cargas desiguales o hacer que determinadas personas absorban responsabilidades no definidas.

La propuesta mantiene la cooperación y añade programación, matriz RACI, evaluación formativa, reconocimiento y espacios de retroalimentación, de este modo la motivación se relaciona con participación, justicia organizativa, aprendizaje y seguridad, no solo con incentivos económicos.

Trabajo diario y documentación formal

Pregunta 5. ¿El trabajo diario se guía principalmente por documentos formales, reglas o pasos definidos?

La codificación permitió identificar temas compartidos, matices por rol y brechas de evidencia, la siguiente síntesis organiza el sentido de los hallazgos sin convertir las menciones en frecuencias inferenciales.

Tabla 16

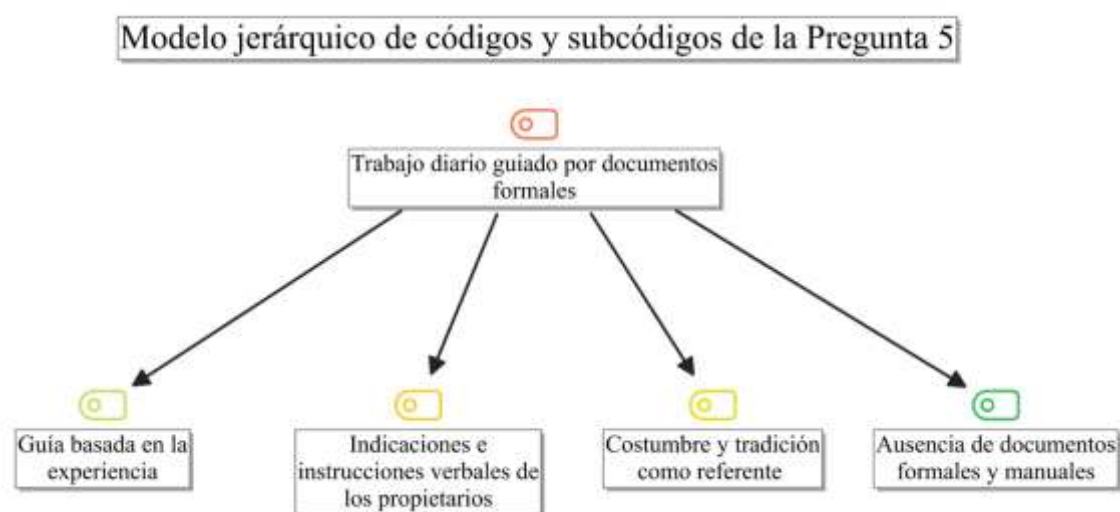
Síntesis temática sobre trabajo diario y documentación

Tema	Evidencia cualitativa sintetizada	Interpretación para la gestión
Experiencia como guía	Las actividades se aprenden observando y repitiendo prácticas conocidas.	El conocimiento tácito es valioso, pero se pierde o varía cuando cambia la persona que ejecuta.
Instrucciones verbales	Los propietarios comunican tareas y ajustes de manera directa.	La comunicación resuelve lo inmediato, aunque no deja evidencia para seguimiento, inducción o mejora.
Costumbre y tradición	Las rutinas se mantienen porque han funcionado en la práctica.	La continuidad aporta estabilidad, pero puede dificultar la revisión crítica de riesgos y oportunidades.
Ausencia de manuales	No se identificaron procedimientos escritos para actividades críticas.	La formalización debe ser selectiva y útil, con fichas breves, listas de verificación y registros esenciales.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas, observación y revisión de la evidencia disponible.

Figura 6

Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 5



Nota. Elaboración propia mediante MAXQDA; la figura representa relaciones temáticas y no una jerarquía estadística.

Análisis e interpretación

El trabajo se apoya en conocimiento productivo acumulado y no debe interpretarse como carencia absoluta de método, sin embargo el método permanece en la memoria de las personas, por ello resulta difícil verificar consistencia, formar a nuevos trabajadores o determinar qué cambió cuando aparece un problema.

La propuesta no pretende burocratizar la operación, se documentan únicamente los procesos críticos y se combinan instrucciones simples, responsables, controles y formatos de evidencia, así la experiencia se conserva y se convierte en conocimiento compartido.

Procesos administrativos problemáticos

Pregunta 6. Mencione un proceso administrativo que considere burocrático, lento o problemático.

La codificación permitió identificar temas compartidos, matices por rol y brechas de evidencia, la siguiente síntesis organiza el sentido de los hallazgos sin convertir las menciones en frecuencias inferenciales.

Tabla 17

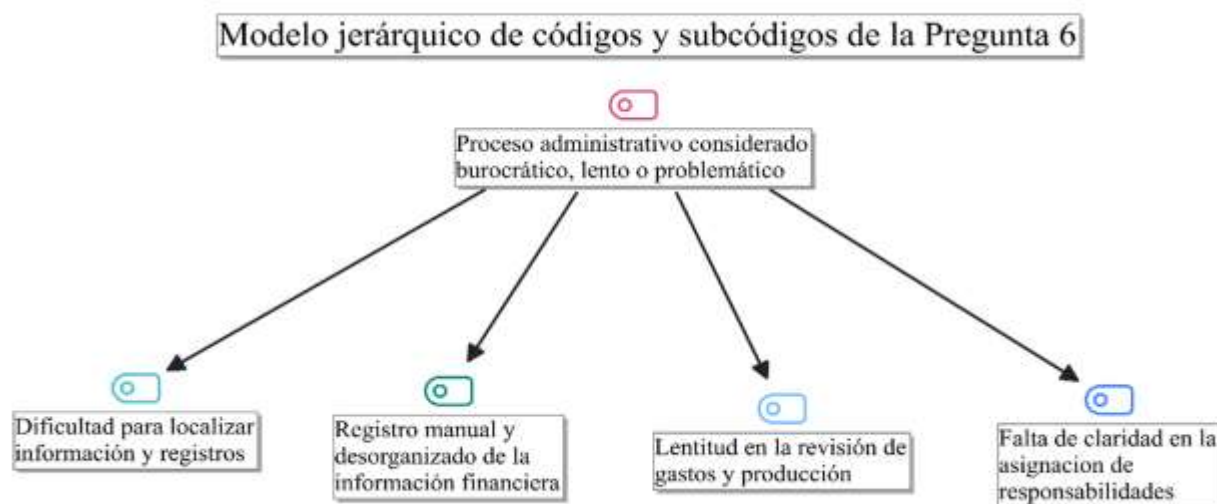
Síntesis temática sobre procesos administrativos problemáticos

Tema	Evidencia cualitativa sintetizada	Interpretación para la gestión
Localización de registros	La información se encuentra dispersa y requiere tiempo para ser ubicada.	La dispersión retrasa decisiones, aumenta dependencia de personas y dificulta la trazabilidad.
Registro financiero manual	Los gastos y movimientos se anotan sin una estructura integrada.	La información existe de forma fragmentada y no permite analizar con oportunidad costos, margen o flujo de caja.
Revisión tardía	La comparación de gastos, producción y novedades no sigue una frecuencia definida.	La gestión actúa después del problema y pierde capacidad preventiva.
Responsabilidades poco claras	No siempre se distingue quién registra, verifica, consolida y aprueba.	La falta de dueño del dato genera omisiones, duplicidad y baja confiabilidad.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas, observación y revisión de la evidencia disponible.

Figura 7

Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 6



Nota. Elaboración propia mediante MAXQDA; la figura representa relaciones temáticas y no una jerarquía estadística.

Análisis e interpretación

La No es el exceso de procedimientos lo que causa los retrasos, sino más bien la falta de al menos un sistema mínimo de gestión documental; cuando los registros no van a ninguna parte físicamente, necesitas bajar la cabeza para revisarlos manualmente y la supervisión

depende de la memoria. Por eso, las actividades más sencillas pueden acabar pareciendo “burocracia”.

Actividades que demandan tiempo y recursos

Pregunta 7. ¿Qué actividades o tareas diarias consumen una cantidad significativa de tiempo o recursos?

La codificación permitió identificar temas compartidos, matices por rol y brechas de evidencia, la siguiente síntesis organiza el sentido de los hallazgos sin convertir las menciones en frecuencias inferenciales.

Tabla 18

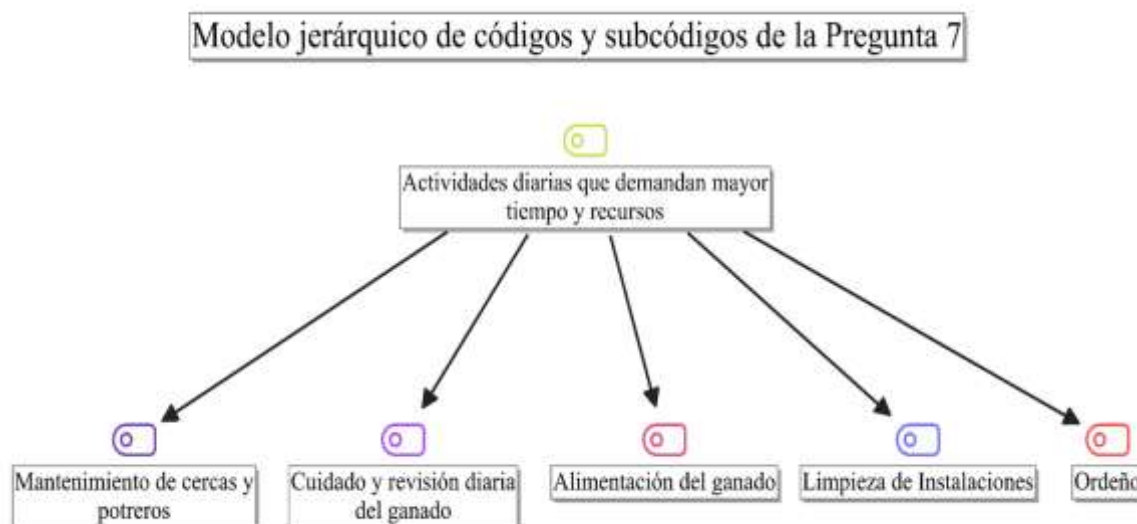
Síntesis temática sobre actividades críticas en tiempo y recursos

Tema	Evidencia cualitativa sintetizada	Interpretación para la gestión
Mantenimiento de cercas y potreros	Requiere recorridos, materiales, mano de obra y atención preventiva o correctiva.	La falta de programación puede convertir mantenimientos menores en interrupciones costosas.
Revisión y cuidado del ganado	La observación diaria es indispensable para detectar salud, alimentación y comportamiento.	Debe asociarse con criterios de alerta y registros para convertir la observación en información acumulativa.
Alimentación y pastoreo	Concentra tiempo, insumos y decisiones sobre disponibilidad de pastos.	Su planificación incide en producción, costos, bienestar y sostenibilidad.
Limpieza de instalaciones	Es una actividad repetitiva y crítica para higiene y seguridad.	Necesita secuencia, responsables, insumos y control de cumplimiento.
Ordeño	Es un proceso diario con exigencias de tiempo, calidad, higiene y coordinación.	Debe estandarizarse y vincularse con calidad de leche, bienestar animal y entrega.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas, observación y revisión de la evidencia disponible.

Figura 8

Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 7



Nota. Elaboración propia mediante MAXQDA; la figura representa relaciones temáticas y no una jerarquía estadística.

Análisis e interpretación

Las actividades de mayor demanda corresponden al núcleo productivo, por lo que la mejora administrativa debe apoyar la operación y no añadir cargas innecesarias, la prioridad consiste en programar, asignar y registrar solo la información que permita prevenir fallas, coordinar recursos y aprender de incidencias.

El mapa de procesos y el cronograma operativo propuestos muestran relaciones entre alimentación, sanidad, ordeño, mantenimiento y comercialización, esta visión evita mejorar una tarea de forma aislada cuando sus resultados dependen de procesos anteriores y posteriores.

Duplicidad de tareas y coordinación

Pregunta 8. ¿Ha notado duplicidad de tareas o repetición de actividades por falta de coordinación?

La codificación permitió identificar temas compartidos, matices por rol y brechas de evidencia, la siguiente síntesis organiza el sentido de los hallazgos sin convertir las menciones en frecuencias inferenciales.

Tabla 19

Síntesis temática sobre duplicidad y coordinación

Tema	Evidencia cualitativa sintetizada	Interpretación para la gestión
Duplicidad de tareas	Varias personas pueden ejecutar o revisar la misma actividad sin conocer lo realizado por otros.	Se consumen tiempo e insumos y se reduce la responsabilidad individual.
Distribución inadecuada	La carga cambia según urgencias y disponibilidad, sin un criterio visible.	Puede producir sobrecarga, tareas omitidas y percepción de inequidad.
Falta de coordinación	No existe un mecanismo breve y regular para anticipar actividades y novedades.	La información llega tarde o por canales distintos.
Funciones no definidas	Los roles se conocen por costumbre, pero no están documentados.	Una persona puede asumir varias funciones, aunque debe saberse quién ejecuta, aprueba, consulta e informa.
Planificación y organización limitadas	La programación se realiza de forma informal.	La coordinación necesita cronograma, responsables y revisión de pendientes.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas, observación y revisión de la evidencia disponible.

Figura 9

Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 8



Nota. Elaboración propia mediante MAXQDA; la figura representa relaciones temáticas y no una jerarquía estadística.

Análisis e interpretación

La duplicidad confirma que la informalidad no siempre produce flexibilidad eficiente, cuando nadie visualiza la asignación completa del trabajo las personas pueden repetir tareas o asumir que otra las realizará, el problema se agrava durante ausencias, contingencias y cambios de prioridad.

La matriz RACI y el cronograma operativo responden directamente a esta brecha, ambos instrumentos se diseñan para una estructura pequeña y permiten que una persona cumpla varios roles sin perder claridad sobre ejecución, aprobación, consulta e información.

Cambios urgentes para mejorar la gestión

Pregunta 9. ¿Cuál es el cambio más urgente que desearía implementar en la hacienda?

La codificación permitió identificar temas compartidos, matices por rol y brechas de evidencia, la siguiente síntesis organiza el sentido de los hallazgos sin convertir las menciones en frecuencias inferenciales.

Tabla 20

Síntesis temática sobre cambios urgentes

Tema	Evidencia cualitativa sintetizada	Interpretación para la gestión
Herramientas y equipos	Se percibe necesidad de medios que reduzcan esfuerzo y mejoren continuidad.	Toda adquisición debe evaluarse por problema, uso, mantenimiento, capacitación y resultado esperado.
Organización administrativa	Se solicita mayor orden en funciones, actividades y registros.	La mejora organizativa es condición para aprovechar recursos y tecnología.
Tecnología	Existe interés en registros digitales y automatización.	La adopción requiere conectividad, facilidad de uso, responsable de datos y prueba piloto.
Capacitación e innovación	Los participantes reconocen necesidad de aprender nuevas formas de trabajo.	La formación debe vincularse con funciones, riesgos e instrumentos que realmente se implementarán.
Control, funciones y planificación	Aparecen como necesidades relacionadas con el orden administrativo.	Estas brechas se integran en un sistema y no deben resolverse con acciones aisladas.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas, observación y revisión de la evidencia disponible.

Figura 10

Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 9



Nota. Elaboración propia mediante MAXQDA; la figura representa relaciones temáticas y no una jerarquía estadística.

Análisis e interpretación

Las prioridades combinan recursos físicos y organización, lo que indica que los participantes no perciben la solución únicamente como compra de equipos, existe demanda por formas más claras de coordinar, registrar y aprender, esta lectura orienta una implementación que comienza con instrumentos básicos y avanza hacia tecnología.

El criterio 5 del EFQM European Foundation for Quality Management reúne funcionamiento y transformación, por ello el plan de innovación propuesto utiliza pilotos, indicadores y revisión antes de extender una herramienta, la transformación se entiende como capacidad para mejorar prácticas y no como adquisición por novedad.

Capacitación y formación del personal

Pregunta 10. ¿La hacienda brinda capacitación o formación para mejorar las actividades o utilizar nuevas herramientas y tecnologías?

La codificación permitió identificar temas compartidos, matices por rol y brechas de evidencia, la siguiente síntesis organiza el sentido de los hallazgos sin convertir las menciones en frecuencias inferenciales.

Tabla 21

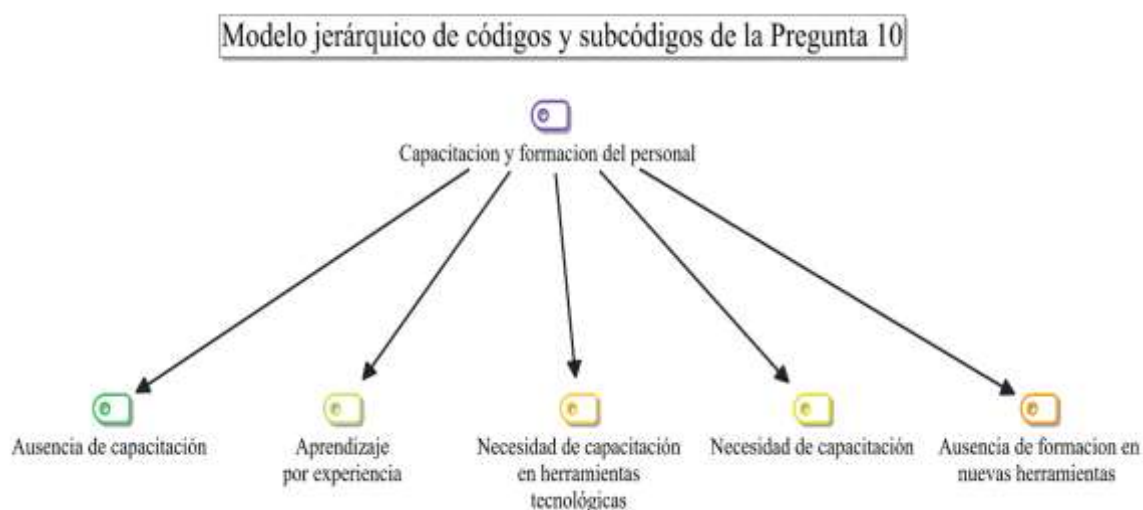
Síntesis temática sobre capacitación y aprendizaje

Tema	Evidencia cualitativa sintetizada	Interpretación para la gestión
Capacitación formal ausente	Las respuestas no identifican un programa planificado, contenidos, registros o evaluación.	La formación depende de eventos ocasionales y no de brechas vinculadas con la estrategia.
Aprendizaje por experiencia	Las habilidades se desarrollan mediante observación, práctica y apoyo de compañeros.	Es un mecanismo valioso que debe complementarse con inducción, seguridad y criterios comunes.
Necesidad tecnológica	El interés por nuevas herramientas se acompaña de inseguridad sobre su uso.	La adopción tecnológica requiere formación práctica, soporte y tiempo de adaptación.
Necesidad de capacitación	Se reconocen brechas administrativas y productivas.	El plan debe priorizar registros, procesos, seguridad, bienestar animal, mantenimiento y comunicación.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas, observación y revisión de la evidencia disponible.

Figura 11

Modelo jerárquico de códigos y subcódigos de la pregunta 10



Nota. Elaboración propia mediante MAXQDA; la figura representa relaciones temáticas y no una jerarquía estadística.

Análisis e interpretación

El aprendizaje existe, pero no está gestionado como un proceso organizacional, la experiencia permite sostener la operación y al mismo tiempo puede reproducir variaciones o prácticas no revisadas, por ello se necesita capturar el conocimiento de trabajadores y propietarios antes de diseñar contenidos.

El plan de capacitación se estructura por función, riesgo y mejora prioritaria, combina inducción, demostración en el puesto, sesiones breves y verificación práctica, además registra participantes y aprendizajes para que la formación pueda evaluarse y actualizarse.

Integración diagnóstica según los siete criterios EFQM

La integración de entrevistas, observación y documentos permite establecer una línea base cualitativa según los siete criterios, los estados interpretativos indican el grado de formalización y evidencia observado, no constituyen una puntuación oficial ni una certificación.

El diagnóstico muestra una diferencia entre fortalezas relacionales y debilidades sistémicas, existe cercanía, diálogo, apoyo y experiencia productiva, aunque faltan propósito formalizado, responsabilidades visibles, procesos documentados, registros integrados, formación planificada y medición de percepciones y rendimiento.

Tabla 22

Línea base cualitativa de la Hacienda Amores Claudio según los siete criterios EFQM

Criterio	Estado interpretativo	Fortaleza principal	Brecha prioritaria
1. Propósito, visión y estrategia	Incipiente	Interés por mejorar y prioridades productivas reconocibles.	No existen propósito, visión, objetivos, plan anual, riesgos ni seguimiento compartido.
2. Cultura y liderazgo	En desarrollo	Liderazgo cercano, diálogo, respeto y apoyo.	Roles directivos, delegación, reuniones, reconocimiento y acuerdos no se documentan.
3. Grupos de interés	Incipiente	Relaciones directas con trabajadores, comprador y proveedores.	No existe mapa de actores, consulta sistemática ni seguimiento de necesidades y compromisos.
4. Crear valor sostenible	En desarrollo inicial	Experiencia en producción de leche, cuidado del ganado y continuidad comercial.	Calidad, bienestar, costos, ambiente y valor para actores no se integran en objetivos y evidencias.
5. Funcionamiento y transformación	Crítico	Conocimiento operativo acumulado y disposición para mejorar.	Funciones, procesos, registros, mantenimiento, capacitación, tecnología y mejora no están sistematizados.
6. Percepción de grupos de interés	No sistematizado	Se reconoce apoyo interno y relación estable con el comprador.	No se recogen de forma periódica percepciones de trabajadores, clientes, proveedores o comunidad.
7. Rendimiento estratégico y operativo	Incipiente	Se conoce la producción general y se atienden novedades cotidianas.	No existe tablero integrado de cumplimiento, calidad, costos, sanidad, seguridad, ambiente y mejora.

Nota. Valoración interpretativa elaborada para el caso; no corresponde a una evaluación oficial del EFQM.

Tabla 23*Matriz de triangulación de hallazgos principales*

Hallazgo	Entrevistas	Observación y documentos	Interpretación triangulada
Planificación informal	Propietarios y trabajadores describen prioridades no escritas y poco conocidas.	No se localizaron planes, metas, responsables o actas de seguimiento.	Existe intención estratégica, pero no un sistema de Dirección desplegado.
Liderazgo cercano	Se reconoce diálogo, apoyo, supervisión y participación.	La coordinación se realiza mediante contacto directo y decisiones de los propietarios.	La cultura relacional es una fortaleza que necesita roles, delegación y seguimiento.
Procesos dependientes de experiencia	Las actividades se aprenden por práctica e instrucciones verbales.	No se identificaron manuales ni fichas de procesos críticos.	El conocimiento es tácito y debe documentarse de forma selectiva y participativa.
Registros dispersos	Se reporta dificultad para localizar y revisar información.	Los documentos disponibles son manuales, fragmentados o sin responsable definido.	La prioridad es un sistema documental básico antes de digitalizar.
Duplicidad y sobrecarga	Se mencionan repetición, distribución variable y apoyo mutuo.	No existe una matriz visible de responsabilidades ni cronograma integral.	La flexibilidad requiere claridad sobre ejecución, aprobación, consulta e información.
Capacitación no planificada	Predomina el aprendizaje por experiencia y se solicita formación.	No se localizaron planes, registros o evaluaciones de capacitación.	La gestión de personas debe vincular formación, seguridad, tecnología y mejora.
Resultados no integrados	Los participantes reconocen producción y necesidades, pero no un tablero.	Faltan series consistentes de satisfacción, costos, calidad, seguridad y ambiente.	Los criterios 6 y 7 requieren línea base e indicadores graduales.

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas codificadas en MAXQDA, la observación directa y la revisión documental. Las necesidades se organizan por actor y se vinculan con una respuesta concreta del Modelo EFQM.

Discusión integrada

Los hallazgos son coherentes con la literatura sobre unidades familiares y pequeñas organizaciones, la cercanía facilita confianza y respuesta rápida, aunque la superposición entre propiedad, dirección y operación puede concentrar decisiones y mantener conocimiento tácito, por ello la formalización útil no consiste en aumentar documentos, sino en proteger continuidad, claridad y aprendizaje.

La principal brecha se ubica en el funcionamiento y la transformación, las dificultades de registros, duplicidad, falta de capacitación y adopción tecnológica limitada se relacionan

entre sí, esta interdependencia justifica un modelo integral y descarta soluciones aisladas, como adquirir equipos sin procesos o redactar documentos sin responsables ni uso definido.

La estructura de siete criterios permite ordenar la respuesta, Dirección formaliza propósito, estrategia y liderazgo; Ejecución incorpora grupos de interés, valor sostenible, procesos, recursos y transformación; Resultados establece percepciones y rendimiento, mientras que REDER conecta estos elementos con evaluación y revisión.

Necesidades identificadas según los actores

Tabla 24

Necesidades administrativas identificadas según los actores

Actor	Necesidades administrativas identificadas	Evidencia obtenida en el diagnóstico	Respuesta incorporada en el modelo
Propietario	Formalizar metas; disponer de información productiva y financiera consolidada; priorizar inversiones; delegar sin perder control.	Las metas son implícitas, los registros se encuentran dispersos y las decisiones se concentran en la supervisión directa.	Identidad estratégica, plan anual, tablero de indicadores, criterios de inversión, roles funcionales y revisión REDER.
Copropietaria	Ordenar compras, gastos y documentos; conocer responsables; mejorar la comunicación y el seguimiento administrativo.	El registro financiero es fragmentado, la revisión no tiene frecuencia definida y no siempre se distingue quién registra, verifica o aprueba.	Rol de responsable administrativa, repositorio documental, registros mínimos, reunión mensual y matriz de seguimiento.
Trabajadores	Contar con funciones claras, distribución equitativa, coordinación visible, capacitación práctica, herramientas adecuadas, reconocimiento y seguridad.	Se identifican instrucciones verbales, duplicidad, sobrecarga, capacitación no planificada e interés por tecnología y mejores equipos.	Matriz de funciones, RACI, cronograma semanal, lineamientos operativos, capacitación, reconocimiento y controles de seguridad.

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas codificadas en MAXQDA, la observación directa y la revisión documental. Las necesidades se organizan por actor y se vinculan con una respuesta concreta del Modelo EFQM.

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Denominación de la propuesta

Modelo de gestión administrativa basado en los siete criterios del Modelo EFQM para la Hacienda Amores Claudio.

Justificación de la propuesta

Las necesidades sintetizadas forman la propuesta a partir de esas necesidades. El propietario exige objetivos definidos e información agregada para poder tomar decisiones; el copropietario necesita mejor orden documental y control administrativo; y los trabajadores reclaman claridad de funciones, coordinación, formación, herramientas, reconocimiento y seguridad. Estas necesidades se relacionan con un contexto construido a partir de planes implícitos, instrucciones verbales, registros no consignados del trabajo y duplicación de tareas sustentada en fortalezas como la experiencia productiva, el diálogo y el apoyo entre pares.

El diseño actual del Modelo EFQM, porque facilita la gestión por agrupamientos en Liderazgo, Ejecución y Resultados. Los criterios 1 y 2 orientan el propósito, la estrategia, la cultura y el liderazgo; los criterios 3, 4 y 5 estructuran a los grupos de interés, la creación de valor, los procesos y la transformación; los criterios 6 y 7 enmarcan las percepciones y el desempeño, mientras que REDER transforma la evaluación en resultado de revisión.

En lugar de entregar manuales definitivos, las matrices, directrices y campos mínimos de registro presentados son solo herramientas iniciales para la validación. El humano que proviene del salario que deben ejecutarse de manera progresiva, participativa y proporcional al tamaño del rancho. Estas son funciones que pueden cubrir personas existentes y no requieren nuevas contrataciones.

Objetivo de la propuesta

Estructurar Delimitar de manera simple y articulada para abordar, ejecutar y evaluar la planificación de Hacienda Amores Claudio: distribución de responsabilidades, documentación

de los procesos, gestión de la información, desarrollo de capacidades, medición de resultados, mejora continua; todo ello de acuerdo con los siete criterios del Modelo EFQM.

Alcance y principios de aplicación

La propuesta contempla a los propietarios y a los ocho trabajadores; además, considera las relaciones con compradores, proveedores, asesores, la comunidad y las autoridades. Este ciclo incluso tiene una duración esperada de doce meses para su primera iteración, y debe verificarse contra la lógica REDER al final de su periodo de tiempo.

La aplicación se rige por cinco principios: simplicidad, porque cada formato debe tener utilidad clara; participación, porque las personas que ejecutan los procesos deben intervenir en su ajuste; trazabilidad, porque las decisiones relevantes necesitan evidencia; proporcionalidad, porque la estructura debe corresponder al tamaño de la hacienda; y mejora, porque los instrumentos se revisan cuando los resultados o la experiencia muestran una alternativa superior.

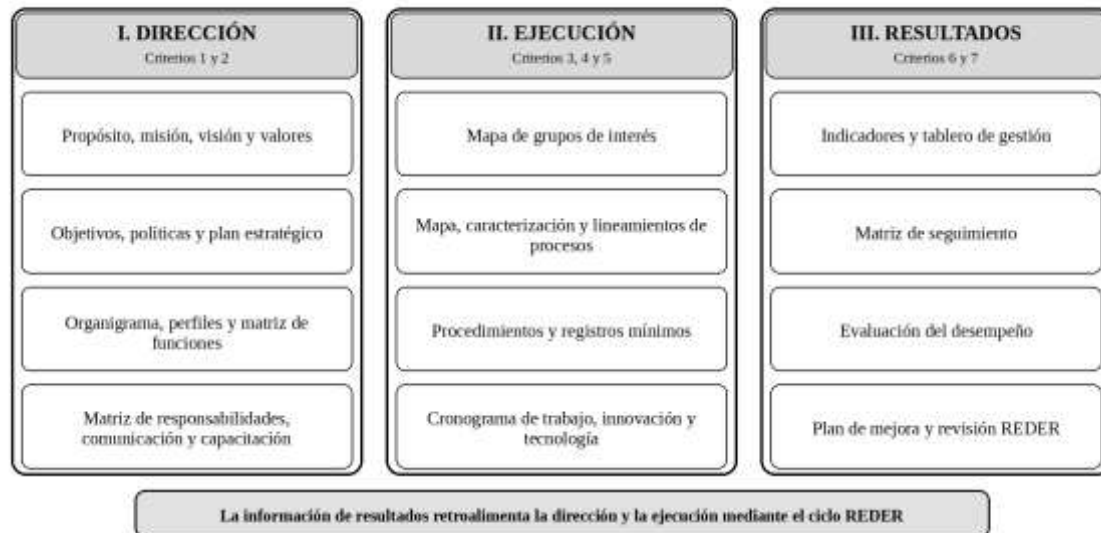
Las metas numéricas se fijarán después de levantar una línea base mínima de tres meses, por consiguiente, los registros incluyen espacios para metas y resultados sin inventar valores, cualquier adquisición o contratación debe validarse con cotizaciones, disponibilidad financiera y capacidad real de mantenimiento.

Arquitectura del modelo propuesto

La arquitectura integra los productos solicitados en tres componentes y mantiene trazabilidad con los siete criterios, la información obtenida en Resultados retroalimenta la Dirección y la Ejecución, por lo que el modelo funciona como un ciclo y no como una secuencia que termina al elaborar documentos.

Figura 12

Arquitectura de la propuesta de gestión administrativa



Nota. Elaboración propia; la estructura integra los entregables de Dirección, Ejecución y Resultados y se revisa mediante REDER.

Componente I. Dirección

Este componente desarrolla los criterios 1 y 2 del Modelo EFQM, su propósito es convertir la intención de mejorar en una orientación compartida y establecer una estructura de liderazgo capaz de comunicar, asignar, acompañar y revisar.

Identidad estratégica

Tabla 25

Identidad estratégica propuesta

Elemento	Formulación propuesta
Propósito	Producir leche y ganado de manera responsable para sostener a la familia propietaria, generar trabajo digno, cuidar los animales y aportar valor confiable a compradores y comunidad.
Misión	Gestionar la producción lechera y la crianza de ganado mediante trabajo coordinado, cuidado animal, uso responsable de recursos, registros confiables y mejora continua, entregando productos oportunos y de calidad.
Visión 2029	Ser una hacienda familiar organizada y sostenible, reconocida por la calidad de su producción, el bienestar animal, la seguridad de su personal, la confiabilidad de sus registros y la capacidad de mejorar con base en evidencia.
Valores	Responsabilidad; respeto; colaboración; honestidad; bienestar animal; seguridad; cuidado ambiental; aprendizaje; cumplimiento.
Propuesta de valor	Leche y ganado obtenidos con continuidad, cuidado, trazabilidad y una relación directa y confiable con compradores, trabajadores y proveedores.

Nota. Formulación propuesta para validación participativa con propietarios y trabajadores.

Objetivos estratégicos

Tabla 26

Objetivos estratégicos alineados con los siete criterios EFQM

Código	Objetivo estratégico	Criterio EFQM relacionado	Horizonte
OE1	Formalizar el propósito, la visión, las prioridades, los riesgos y el plan anual, con revisión mensual de cumplimiento.	1. Propósito, visión y estrategia	12 meses

Código	Objetivo estratégico	Criterio EFQM relacionado	Horizonte
OE2	Consolidar una cultura de respeto, responsabilidad, participación y mejora mediante roles claros, comunicación y liderazgo coherente.	2. Cultura y liderazgo	Permanente
OE3	Identificar e implicar a trabajadores, compradores, proveedores, asesores, comunidad y autoridades según su relevancia.	3. Grupos de interés	6-12 meses
OE4	Asegurar valor sostenible mediante calidad, bienestar animal, continuidad, seguridad, uso responsable de recursos y relaciones confiables.	4. Crear valor sostenible	12 meses
OE5	Estandarizar procesos críticos, organizar registros, fortalecer capacidades e introducir tecnología gradual para mejorar funcionamiento y transformación.	5. Funcionamiento y transformación	12 meses
OE6	Recoger y analizar de forma periódica las percepciones de trabajadores, compradores y otros actores prioritarios.	6. Percepción de grupos de interés	Desde mes 4
OE7	Implementar un tablero de rendimiento estratégico y operativo que apoye decisiones, acciones correctivas y aprendizaje.	7. Rendimiento estratégico y operativo	Desde mes 3

Nota. Los objetivos deben aprobarse, comunicarse y revisarse durante el primer ciclo de implementación.

Políticas administrativas

Tabla 27

Políticas administrativas propuestas

Código	Política	Regla de aplicación
PA-01	Planificación y revisión	Toda actividad relevante debe relacionarse con un objetivo, responsable, plazo y evidencia; el avance se revisa mensualmente.

Código	Política	Regla de aplicación
PA-02	Responsabilidades y comunicación	Cada proceso tendrá una persona responsable y una persona que aprueba; los cambios se comunicarán por el canal definido y quedarán registrados cuando afecten calidad, recursos o seguridad.
PA-03	Calidad y bienestar animal	Las prácticas productivas deben proteger higiene, salud, manejo respetuoso y trazabilidad; cualquier desviación se registra y atiende.
PA-04	Seguridad y ambiente	Las tareas se ejecutarán con medidas preventivas, equipos de protección cuando correspondan y controles sobre agua, residuos, estiércol, suelos y sustancias.
PA-05	Información y registros	Los datos se registrarán en formatos vigentes, con fecha, responsable y revisión; los archivos críticos tendrán respaldo y acceso controlado.
PA-06	Compras y recursos	Las adquisiciones se justificarán por necesidad, calidad, costo total, disponibilidad, mantenimiento y contribución a resultados.
PA-07	Capacitación e innovación	La formación y los pilotos tecnológicos responderán a brechas verificadas; toda innovación definirá problema, indicador, responsable y revisión.
PA-08	Resultados y mejora	Los indicadores y percepciones se analizarán para decidir acciones; no se mantendrán registros que no conduzcan a revisión o aprendizaje.

Nota. Las políticas son de aplicación interna y deben socializarse mediante inducción y reuniones de seguimiento.

Plan estratégico de doce meses

Tabla 28

Plan estratégico para el primer ciclo de implementación

Actividad	Criterio	Responsable	Periodo	Evidencia	Indicador
Validar identidad estratégica, políticas y objetivos.	1-2	Director general y responsable administrativa	Mes 1	Acta de aprobación y material socializado.	Elementos validados y comunicados.
Asignar roles funcionales y aprobar organigrama, perfiles y matriz RACI.	2-5	Director general	Mes 1	Designaciones y firmas de conocimiento.	Roles asignados / roles previstos.

Actividad	Criterio	Responsable	Periodo	Evidencia	Indicador
Implementar reunión mensual y registro de acuerdos.	1-2	Director general	Meses 1-12	Actas y matriz de seguimiento.	Acuerdos cerrados / acuerdos programados.
Levantar línea base de producción, costos, calidad, seguridad y ambiente.	4-7	Responsable administrativa y coordinador operativo	Meses 1-3	Registros consolidados.	Indicadores con línea base disponible.
Aplicar mapa, caracterizaciones y procedimientos críticos.	4-5	Coordinador operativo	Meses 2-6	Procedimientos, listas y registros.	Procedimientos aplicados / priorizados.
Implementar registros y repositorio documental.	5-7	Responsable administrativa	Meses 2-4	Archivo físico-digital y control de versiones.	Registros completos y localizables.
Ejecutar plan de capacitación y seguridad.	2-5	Director general y coordinador operativo	Meses 2-12	Plan, asistencia y verificación práctica.	Capacitaciones ejecutadas / planificadas.
Establecer mecanismos de participación y percepción.	3-6	Responsable administrativa	Meses 4-12	Entrevistas breves, reuniones y registro de retroalimentación.	Grupos prioritarios consultados.
Implementar tablero mensual y revisión trimestral.	6-7	Director general y responsable administrativa	Meses 3-12	Tablero, análisis y decisiones.	Revisiones realizadas / programadas.
Realizar autoevaluación REDER y aprobar plan siguiente.	1-7	Propietarios y equipo	Meses 11-12	Autoevaluación, prioridades y plan de mejora.	Acciones aprobadas y responsables asignados.

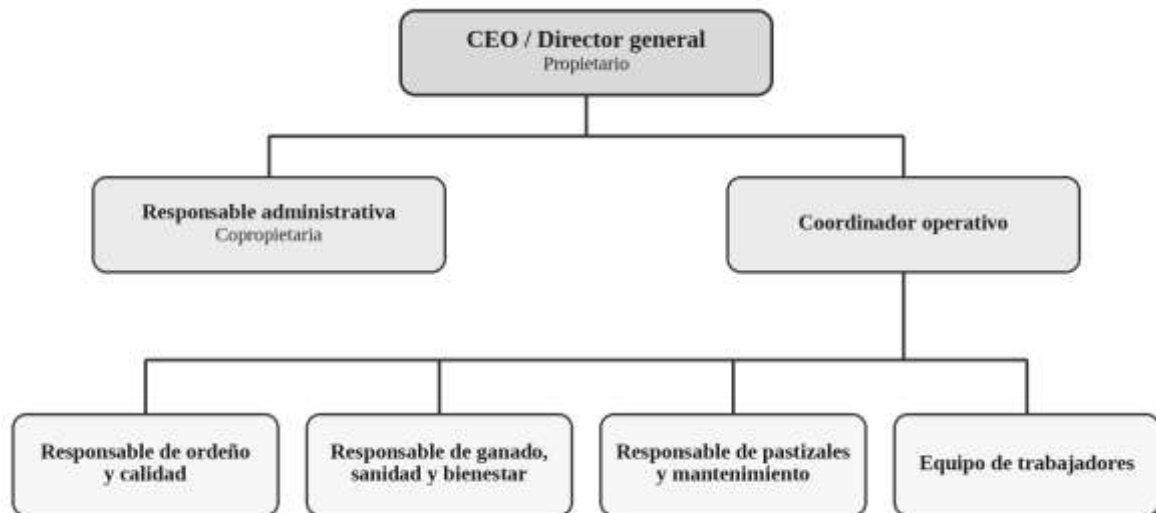
Nota. El cronograma es referencial y puede ajustarse por condiciones climáticas, productivas y financieras, sin perder responsables y evidencia.

Estructura organizacional propuesta

La estructura distingue funciones sin crear niveles innecesarios. El propietario ejerce como CEO y director general, por lo que orienta la estrategia y aprueba las decisiones relevantes; la copropietaria asume la responsabilidad administrativa, mientras que el coordinador operativo organiza la ejecución diaria. Los responsables funcionales y el equipo de trabajadores pueden asignarse entre las personas existentes según su experiencia y disponibilidad.

Figura 13

Organigrama funcional propuesto para la Hacienda Amores Claudio



Nota. Elaboración propia. El CEO corresponde al propietario que ejerce la dirección general; los demás cargos representan roles funcionales y no implican contratación obligatoria.

Matriz de funciones y perfiles de cargo

Tabla 29

Funciones y perfiles de los cargos propuestos

Rol funcional	Propósito del rol	Funciones principales	Perfil mínimo y evidencia
CEO / director general (propietario)	Orientar la hacienda y aprobar decisiones relevantes.	Validar propósito y estrategia; aprobar planes, inversiones y políticas; asignar roles; dirigir reuniones; revisar resultados; liderar cambios y contingencias.	Conocimiento integral del negocio; criterio productivo y financiero; liderazgo; evidencia: actas, aprobaciones y revisiones.
Copropietaria / responsable administrativa	Organizar información, recursos y seguimiento.	Mantener registros; consolidar tablero; gestionar compras y archivo; preparar reuniones; controlar documentos; coordinar capacitación y percepción de actores.	Orden documental; manejo básico de hojas de cálculo; comunicación; evidencia: registros, informes y repositorio.
Coordinador operativo	Asegurar la programación y coordinación diaria.	Distribuir actividades; confirmar recursos; verificar procedimientos; registrar incidencias; coordinar sustituciones; informar avances y riesgos.	Experiencia productiva; capacidad de coordinación; lectura de formatos; evidencia: cronograma, listas y reportes.
Responsable de ordeño y calidad	Garantizar ordeño higiénico, volumen y calidad.	Preparar área y equipos; verificar animales; ejecutar o supervisar ordeño; controlar limpieza, enfriamiento, volumen, entrega y no conformidades.	Experiencia en ordeño e higiene; atención al detalle; evidencia: producción, limpieza, calidad y entrega.
Responsable de ganado, sanidad y bienestar	Coordinar salud, alimentación complementaria, observación y bienestar.	Revisar animales; registrar signos y tratamientos; coordinar al veterinario; controlar agua, alimentación, identificación, retiros y manejo respetuoso.	Experiencia con ganado; reconocimiento de alertas; evidencia: ficha sanitaria, incidencias y seguimiento.
Responsable de pastizales y mantenimiento	Mantener disponibilidad de pastos, cercas, instalaciones y equipos.	Programar rotación; inspeccionar potreros, cercas, agua y equipos; ejecutar mantenimiento básico; solicitar repuestos; registrar intervenciones.	Habilidad práctica y preventiva; uso seguro de herramientas; evidencia: inventario y mantenimiento.
Equipo de trabajadores	Ejecutar actividades asignadas con calidad, seguridad y registro.	Cumplir procedimientos; comunicar novedades; cuidar animales, instalaciones y equipos; participar en capacitación y mejora; registrar cuando corresponda.	Experiencia o disposición para aprender; trabajo en equipo; evidencia: listas, registros, asistencia y desempeño.

Rol funcional	Propósito del rol	Funciones principales	Perfil mínimo y evidencia
Asesor veterinario	Brindar criterio técnico especializado.	Diagnosticar y tratar; establecer protocolos; revisar bioseguridad y bienestar; apoyar capacitación; emitir indicaciones y registros.	Profesional habilitado; evidencia: recetas, informes, planes sanitarios y visitas.

Nota. La asignación nominal de roles debe formalizarse durante el primer mes y contemplar sustituciones para actividades críticas.

Matriz de responsabilidades RACI

La matriz RACI define quién ejecuta (R), quién aprueba y responde por el resultado (A), quién debe ser consultado (C) y quién necesita ser informado (I), cada actividad mantiene una sola A para evitar ambigüedad, aunque puede tener más de una persona R cuando el trabajo requiere colaboración.

Tabla 30

Matriz RACI de actividades críticas

Actividad	CEO	RA	CO	OC	GS	PM	ET
Definir propósito, estrategia y políticas	A/R	C	C	I	I	I	I
Aprobar plan anual e inversiones	A	R	C	I	I	I	I
Programar y distribuir trabajo	I	C	A/R	C	C	C	I
Ejecutar ordeño y control de calidad	I	I	A	R	C	I	R
Gestionar alimentación y pastoreo	I	I	A	C	R	R	R
Gestionar sanidad y bienestar animal	I	I	A	C	R	C	R
Realizar mantenimiento preventivo	I	C	A	I	C	R	R
Gestionar compras e inventarios	A	R	C	C	C	C	I

Actividad	CEO	RA	CO	OC	GS	PM	ET
Registrar producción, gastos y documentos	I	A/R	C	R	R	R	R
Preparar y entregar leche	I	C	A	R	C	I	R
Coordinar capacitación y seguridad	A	R	R	C	C	C	I
Revisar indicadores y acuerdos	A	R	C	C	C	C	I
Gestionar acciones de mejora	A	R	R	C	C	C	I

Nota. CEO: director general y propietario; RA: responsable administrativa; CO: coordinador operativo; OC: ordeño y calidad; GS: ganado, sanidad y bienestar; PM: pastizales y mantenimiento; ET: equipo de trabajadores.

Canales de comunicación y coordinación

Tabla 31

Sistema de comunicación interna y externa

Mecanismo	Participantes	Frecuencia	Contenido mínimo	Evidencia
Reunión operativa breve	Coordinador y equipo	Diaria, 5-10 minutos	Prioridades, asignación, riesgos, cambios y novedades.	Cronograma o pizarra actualizada.
Reunión de seguimiento	Propietarios, coordinador y responsables	Mensual	Indicadores, acuerdos, incidencias, recursos y mejoras.	Acta con responsable y fecha.
Revisión estratégica	Propietarios y responsables	Trimestral	Avance del plan, riesgos, costos, calidad y decisiones.	Informe y actualización del plan.
Canal de novedades	Todo el personal	Inmediata	Accidente, enfermedad animal, falla, contaminación, ausencia o incumplimiento crítico.	Registro de incidencia y respuesta.
Comunicación con comprador	Responsable administrativa / ordeño	Según entrega y semestral	Volumen, horario, calidad, requisitos, reclamos y retroalimentación.	Registro de entrega y entrevista.
Comunicación con proveedor	Responsable administrativa	Por compra y revisión semestral	Especificación, plazo, calidad, precio, condiciones y evaluación.	Orden de compra y ficha de proveedor.

Nota. Las conversaciones operativas pueden ser verbales, pero las decisiones que afecten calidad, seguridad, recursos o plazos deben quedar registradas.

Plan de capacitación

Tabla 32

Plan anual de capacitación

Tema	Participantes	Modalidad	Periodo	Evidencia y verificación
Inducción al modelo, roles y RACI	Todos	Taller breve y explicación en puesto	Mes 1 y nuevas incorporaciones	Asistencia, preguntas de verificación y firma de conocimiento.
Registros, archivo y hoja de cálculo	Responsable administrativa y responsables de proceso	Práctica con formatos reales	Meses 1-2	Registros completos y archivo localizado en prueba.
Ordeño higiénico y calidad de leche	Ordeño, coordinador y equipo de apoyo	Demostración y lista de verificación	Mes 2 y refuerzo semestral	Observación del procedimiento y no conformidades.
Sanidad, bioseguridad y bienestar animal	Todo el personal operativo	Capacitación con asesor veterinario	Mes 3 y según riesgo	Registro, simulación y cumplimiento de medidas.
Seguridad laboral y respuesta a incidentes	Todos	Charla, recorrido y práctica	Mes 3 y trimestral	Mapa de riesgos, uso de protección y reporte de incidentes.
Mantenimiento preventivo	Pastizales, mantenimiento y usuarios de equipos	Demostración práctica	Mes 4	Plan aplicado y revisión de equipo.
Costos, inventario y compras	Propietarios y responsable administrativa	Taller con hoja de cálculo	Mes 5	Cierre mensual y conciliación de inventario.
Comunicación, retroalimentación y mejora	Propietarios, coordinador y responsables	Reunión guiada y caso práctico	Mes 6	Acta, compromisos y evaluación breve.
Herramientas digitales priorizadas	Usuarios definidos	Piloto acompañado	Meses 7-9	Uso sostenido, error reducido y evaluación del piloto.

Nota. Cada capacitación se ajustará a las brechas observadas y deberá incluir una comprobación práctica, no solo asistencia.

Estrategias de motivación y reconocimiento

Tabla 33

Estrategias de motivación coherentes con la cultura de la hacienda

Estrategia	Aplicación	Criterio de transparencia	Evidencia
Reconocimiento oportuno	Agradecer contribuciones específicas en la reunión mensual.	Relacionar el reconocimiento con una conducta o resultado observable.	Acta o registro de reconocimiento.

Estrategia	Aplicación	Criterio de transparencia	Evidencia
Participación en decisiones	Consultar a quienes ejecutan antes de modificar procesos o formatos.	Explicar qué sugerencias se adoptan y por qué.	Matriz de propuestas y respuesta.
Desarrollo de responsabilidades	Asignar funciones de mayor confianza con acompañamiento.	Definir alcance, recursos, límites y seguimiento.	Designación y evaluación formativa.
Capacitación y aprendizaje	Priorizar oportunidades según función y brecha.	Aplicar criterios conocidos y evitar favoritismo.	Plan, asistencia y verificación.
Distribución equilibrada	Revisar cargas y rotaciones frente a periodos de alta demanda.	Utilizar cronograma y matriz RACI.	Programación y revisión de sobrecarga.
Incentivo económico autorizado	Reconocer trabajo extraordinario cuando exista disponibilidad y aprobación.	Criterio previo, registro y trato consistente.	Comprobante y autorización.

Nota. Las estrategias no sustituyen condiciones laborales justas, seguridad ni comunicación; deben aplicarse de forma consistente.

Componente II. Ejecución

Este componente desarrolla los criterios 3, 4 y 5 del Modelo EFQM, organiza la relación con los grupos de interés, define el valor sostenible que debe generarse y establece cómo se ejecutarán, documentarán y transformarán los procesos.

Mapa de grupos de interés

Tabla 34

Matriz de grupos de interés

Grupo	Necesidades y expectativas	Valor que aporta la hacienda	Mecanismo de implicación	Evidencia
Propietarios y familia	Continuidad, rentabilidad, control, confianza, sucesión y protección del patrimonio.	Información para decidir, organización, reducción de riesgos y sostenibilidad familiar.	Revisión estratégica, aprobación de inversiones y reunión mensual.	Actas, plan, tablero y decisiones.
Trabajadores	Funciones claras, trato respetuoso, seguridad, apoyo, aprendizaje, reconocimiento y carga equilibrada.	Trabajo organizado, formación, participación y condiciones preventivas.	Reunión diaria, capacitación, retroalimentación y evaluación formativa.	Asistencia, acuerdos, incidencias y evaluación.
Comprador de leche	Volumen, horario, higiene, calidad, trazabilidad, respuesta y continuidad.	Entrega confiable y comunicación oportuna.	Registro de entrega, atención de reclamos y entrevista semestral.	Comprobantes, resultados de calidad y retroalimentación.

Grupo	Necesidades y expectativas	Valor que aporta la hacienda	Mecanismo de implicación	Evidencia
Compradores de ganado	Animales sanos, información, peso o condición acordada y trato transparente.	Producto confiable y negociación documentada.	Ficha de venta, identificación y seguimiento de conformidad.	Registro sanitario, venta y observaciones.
Proveedores	Pedidos claros, pago acordado, relación estable y retroalimentación.	Compra planificada y evaluación justa.	Orden de compra, recepción, evaluación semestral y comunicación.	Órdenes, facturas e incidencias.
Asesores veterinarios y técnicos	Información suficiente, cumplimiento de indicaciones y coordinación.	Acceso al caso, seguimiento y aplicación responsable.	Visitas programadas, registros y capacitación.	Informes, recetas y plan sanitario.
Comunidad y autoridades	Cumplimiento, manejo responsable, convivencia, empleo y prevención de impactos.	Actividad productiva responsable y comunicación.	Registro de permisos, atención de observaciones y participación local cuando corresponda.	Documentos, controles y registro de comunicaciones.
Ambiente y bienestar animal	Uso responsable de agua, suelo, pastos, insumos y manejo respetuoso.	Prevención, control y mejora de prácticas.	Indicadores ambientales, listas de bienestar y revisión de riesgos.	Registros de agua, residuos, suelo, incidentes y bienestar.

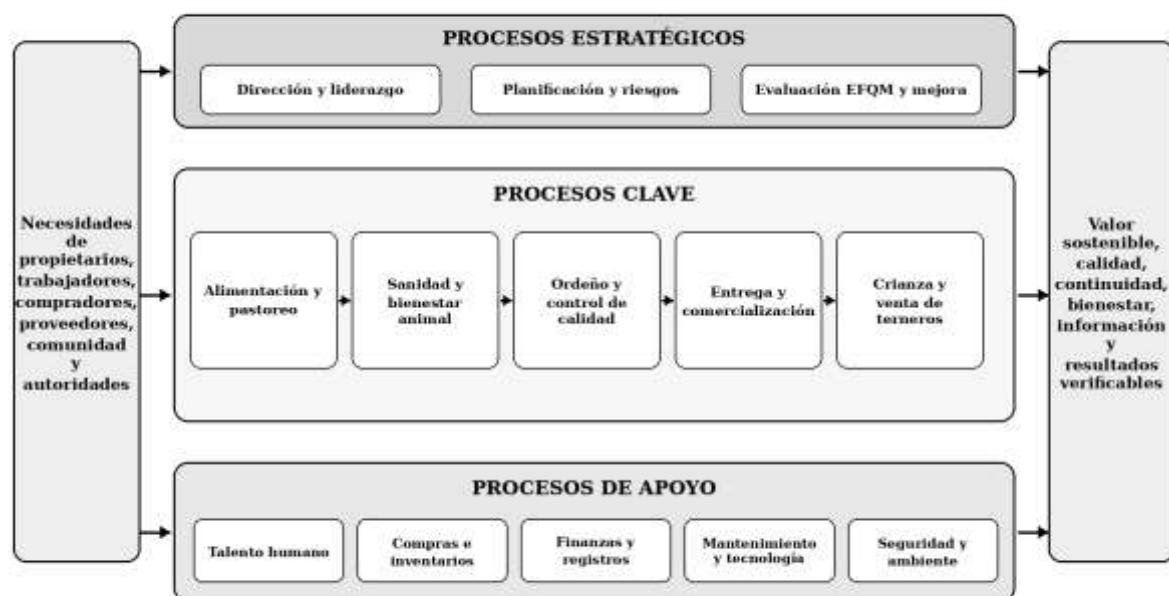
Nota. La matriz debe revisarse al menos una vez al año o cuando cambie una relación crítica.

Mapa de procesos

Los procesos se clasifican en estratégicos, clave y de apoyo, las necesidades de los grupos de interés ingresan al sistema y se transforman en valor sostenible, calidad, continuidad, bienestar, información y resultados verificables, mientras que los procesos estratégicos y de apoyo orientan y sostienen la cadena operativa.

Figura 14

Mapa de procesos propuesto



Nota. Elaboración propia; las flechas representan relaciones de entrada, transformación, apoyo y retroalimentación.

Tabla 35

Clasificación de procesos de la Hacienda Amores Claudio

Tipo	Procesos	Finalidad
Estratégicos	Dirección y liderazgo; planificación y riesgos; evaluación EFQM y mejora.	Definir rumbo, decisiones, prioridades, controles y aprendizaje.
Clave	Alimentación y pastoreo; sanidad y bienestar animal; ordeño y control de calidad; entrega y comercialización; crianza y venta de terneros.	Generar leche y ganado con calidad, continuidad, trazabilidad y bienestar.
Apoyo	Talento humano; compras e inventarios; finanzas y registros; mantenimiento y tecnología; seguridad y ambiente.	Proporcionar personas, recursos, información, equipos y condiciones para la operación.

Nota. Los procesos pueden compartir personas, pero cada uno debe tener un responsable funcional y registros definidos.

Caracterización de procesos

Tabla 36

Caracterización general de procesos

Código y proceso	Objetivo	Responsable	Entradas principales	Salida y evidencia	Indicador guía
PE-01 Dirección y liderazgo	Orientar, decidir y sostener la cultura y el cambio.	Director general	Diagnóstico, resultados, riesgos y necesidades.	Políticas, decisiones, actas y asignaciones.	Acuerdos cumplidos.
PE-02 Planificación y riesgos	Convertir prioridades en objetivos, actividades y respuestas preventivas.	Director general / responsable administrativa	Propósito, línea base, contexto y recursos.	Plan anual, matriz de riesgos y seguimiento.	Cumplimiento del plan.
PE-03 Evaluación EFQM y mejora	Revisar evidencia y priorizar aprendizaje.	Propietarios y equipo	Indicadores, percepciones, incidencias y auditoría interna.	Autoevaluación, mejoras y plan siguiente.	Acciones cerradas.
PC-01 Alimentación y pastoreo	Asegurar alimentación y disponibilidad de pastos según necesidad animal.	Responsable de ganado / pastizales	Inventario animal, pastos, agua, insumos y plan.	Animales alimentados, rotación y registro.	Cumplimiento de ración/rotación.
PC-02 Sanidad y bienestar	Prevenir, detectar y atender problemas sanitarios y de bienestar.	Responsable de ganado	Observación, calendario sanitario, indicaciones técnicas.	Tratamientos, alertas, retiros y ficha sanitaria.	Incidencias atendidas.
PC-03 Ordeño y calidad	Obtener leche higiénica, trazable y conforme.	Responsable de ordeño	Vacas aptas, equipos, insumos y procedimiento.	Leche enfriada, volumen, limpieza y registro.	No conformidad/rec hazo.
PC-04 Entrega y comercialización	Entregar producto conforme y mantener relación confiable.	Responsable administrativa / ordeño	Leche o ganado, requisitos, datos y transporte.	Entrega, comprobante, retroalimentación y venta.	Entregas completas y oportunas.
PC-05 Crianza y venta de terneros	Desarrollar animales sanos y comercializables.	Coordinador operativo	Terneros, alimento, sanidad, espacio y registros.	Crecimiento, selección y venta documentada.	Mortalidad y cumplimiento de venta.
PA-01 Talento humano	Asignar, desarrollar y cuidar a las personas.	Responsable administrativa	Roles, brechas, riesgos y desempeño.	Inducción, capacitación, asistencia y evaluación.	Capacitación cumplida.
PA-02 Compras e inventarios	Asegurar insumos adecuados y disponibles.	Responsable administrativa	Requisición, stock, proveedores y autorización.	Compra, recepción, inventario y archivo.	Exactitud de inventario.

Código y proceso	Objetivo	Responsable	Entradas principales	Salida y evidencia	Indicador guía
PA-03 Finanzas y registros	Producir información económica y operativa confiable.	Responsable administrativa	Comprobantes, producción, ventas, gastos y nómina.	Registros, cierre, costo, margen y flujo.	Registros completos.
PA-04 Mantenimiento y tecnología	Prevenir fallas y sostener herramientas útiles.	Responsable de mantenimiento	Inventario, inspección, manuales y novedades.	Equipo disponible, intervención y respaldo.	Mantenimiento preventivo cumplido.
PA-05 Seguridad y ambiente	Prevenir daños a personas, animales y entorno.	Coordinador operativo	Riesgos, actividades, normativa y recursos.	Controles, incidentes, residuos y acciones.	Controles cumplidos / incidentes.

Nota. La caracterización se complementa con lineamientos y registros; los indicadores definitivos se fijarán después de la línea base.

Lineamientos operativos para procesos prioritarios

Los procedimientos siguientes estandarizan actividades identificadas en el diagnóstico, cada uno define secuencia, responsabilidad, control y registro, antes de su aplicación deben revisarse con quienes ejecutan el trabajo, ajustarse a condiciones sanitarias y técnicas vigentes, capacitar al personal y aprobar la versión correspondiente.

P-01 Ordeño y control de calidad

Objetivo: Obtener leche higiénica, trazable y conforme, protegiendo bienestar animal, equipo y seguridad. Responsable del procedimiento: Responsable de ordeño y calidad, la ejecución debe suspenderse y comunicarse cuando exista un riesgo para personas, animales, calidad o ambiente que no pueda controlarse con los medios disponibles.

Tabla 37

Procedimiento P-01: Ordeño y control de calidad

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
1	Confirmar personal, animales, equipos, agua, productos de limpieza y recipientes disponibles.	Coordinador / ordeño	Lista previa e incidencia si falta un recurso.
2	Preparar y limpiar el área, verificar equipo, conexiones y condiciones seguras.	Ordeño / equipo	Lista de limpieza y mantenimiento.

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
3	Identificar vacas, observar condición general y separar animales con tratamiento, retiro o signos anormales.	Ganado / ordeño	Ficha sanitaria y alerta.
4	Realizar higiene de manos, pezones y utensilios según el protocolo técnico aprobado.	Ordeño	Lista de verificación.
5	Ejecutar el ordeño con manejo tranquilo, orden definido y vigilancia de anomalías.	Ordeño / equipo	Registro de incidencia.
6	Medir y registrar volumen, filtrar o manejar la leche conforme al sistema disponible y asegurar enfriamiento oportuno.	Ordeño / administrativa	Formato de producción diaria.
7	Limpiar y desinfectar equipo y área, disponer residuos y dejar materiales preparados.	Ordeño / equipo	Lista de limpieza.
8	Comunicar variaciones, leche no conforme, fallas o animales observados y aplicar acción autorizada.	Ordeño / coordinador	Registro de no conformidad y acción.

Nota. Versión inicial para validación en campo; toda modificación debe registrar fecha, responsable y motivo.

P-02 Alimentación y manejo de pastoreo

Objetivo: Asegurar alimentación, agua y uso planificado de pastizales, reduciendo desperdicio y riesgos para salud y producción. Responsable del procedimiento: Responsable de ganado, sanidad y bienestar, con apoyo del responsable de pastizales, la ejecución debe suspenderse y comunicarse cuando exista un riesgo para personas, animales, calidad o ambiente que no pueda controlarse con los medios disponibles.

Tabla 38

Procedimiento P-02: Alimentación y manejo de pastoreo

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
1	Revisar inventario animal, condición, etapa productiva, disponibilidad de pasto, agua e insumos.	Ganado / pastizales	Plan o programación de alimentación.

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
2	Definir lote, potrero, rotación y suplemento conforme a indicación técnica y disponibilidad.	Coordinador / responsables	Cronograma diario o semanal.
3	Inspeccionar agua, cercas, accesos y condición del área antes del ingreso.	Pastizales	Lista de inspección e incidencia.
4	Preparar y distribuir alimento o suplemento evitando contaminación y cantidades no autorizadas.	Ganado / equipo	Registro de consumo o entrega.
5	Observar acceso, consumo, competencia, rechazo y conducta de los animales.	Ganado / equipo	Novedad sanitaria o de bienestar.
6	Mover animales y cerrar áreas según la rotación, evitando sobrepastoreo y daños.	Pastizales / equipo	Registro de potrero y fechas.
7	Registrar cambios, faltantes, desperdicios o problemas de agua y comunicar decisiones requeridas.	Responsables	Formato de alimentación/pastoreo e incidencia.

Nota. Versión inicial para validación en campo; toda modificación debe registrar fecha, responsable y motivo.

P-03 Limpieza y desinfección de instalaciones

Objetivo: Mantener áreas higiénicas y seguras para personas, animales, leche, equipos e insumos. Responsable del procedimiento: Coordinador operativo y responsable del área, la ejecución debe suspenderse y comunicarse cuando exista un riesgo para personas, animales, calidad o ambiente que no pueda controlarse con los medios disponibles.

Tabla 39

Procedimiento P-03: Limpieza y desinfección de instalaciones

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
1	Identificar el área, riesgo, frecuencia, producto autorizado y equipo de protección requerido.	Coordinador / responsable	Programa y ficha del producto.
2	Retirar animales, leche, alimentos, herramientas o materiales que puedan contaminarse.	Equipo	Verificación previa.
3	Eliminar residuos sólidos y disponerlos en el sitio definido.	Equipo	Control de residuos.

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
4	Lavar desde zonas menos contaminadas hacia las más contaminadas, evitando dispersión.	Equipo	Lista de limpieza.
5	Aplicar desinfectante autorizado con dosis y tiempo indicados, sin realizar mezclas no aprobadas.	Responsable de área	Registro de producto y preparación.
6	Enjuagar cuando corresponda, ventilar, secar y verificar que no queden riesgos.	Responsable de área	Inspección final.
7	Guardar materiales, registrar cumplimiento y comunicar daños, faltantes o contaminación.	Responsable de área	Formato de limpieza e incidencia.

Nota. Versión inicial para validación en campo; toda modificación debe registrar fecha, responsable y motivo.

P-04 Entrega de leche

Objetivo: Entregar la leche en el volumen, horario y condiciones acordadas, conservando trazabilidad y evidencia comercial. Responsable del procedimiento: Responsable de ordeño y calidad, con apoyo de la responsable administrativa, la ejecución debe suspenderse y comunicarse cuando exista un riesgo para personas, animales, calidad o ambiente que no pueda controlarse con los medios disponibles.

Tabla 40

Procedimiento P-04: Entrega de leche

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
1	Confirmar volumen disponible, identificación del lote, condición de almacenamiento y horario acordado.	Ordeño	Registro de producción y entrega.
2	Verificar higiene del recipiente, punto de entrega, equipo y medio de transporte o recolección.	Ordeño / coordinador	Lista previa.
3	Preparar comprobantes y datos requeridos: fecha, volumen, observaciones y responsable.	Administrativa	Formato de entrega.
4	Realizar la entrega evitando contaminación, derrame o pérdida de identificación.	Ordeño / equipo	Comprobante firmado o recibido.

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
5	Registrar volumen aceptado, diferencia, resultado de calidad, precio o condición comunicada.	Administrativa	Registro comercial.
6	Atender y documentar reclamo, rechazo o novedad, preservar evidencia y comunicar al director.	Administrativa / director	Registro de no conformidad.
7	Archivar comprobantes y consolidar mensualmente entregas, rechazos y observaciones.	Administrativa	Resumen mensual y respaldo.

Nota. Versión inicial para validación en campo; toda modificación debe registrar fecha, responsable y motivo.

P-05 Compras y recepción de insumos

Objetivo: Adquirir insumos, materiales, repuestos y servicios necesarios con calidad, oportunidad, trazabilidad y autorización. Responsable del procedimiento: Responsable administrativa, la ejecución debe suspenderse y comunicarse cuando exista un riesgo para personas, animales, calidad o ambiente que no pueda controlarse con los medios disponibles.

Tabla 41

Procedimiento P-05: Compras y recepción de insumos

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
1	Registrar requisición indicando artículo, cantidad, necesidad, fecha y proceso solicitante.	Solicitante	Formato de requisición.
2	Verificar inventario, consumo esperado y posibilidad de redistribución o reparación.	Administrativa / mantenimiento	Inventario actualizado.
3	Solicitar y comparar opciones según criticidad, calidad, disponibilidad, plazo, costo total y soporte.	Administrativa	Comparación o justificación de proveedor.
4	Obtener aprobación del director general para compras conforme al límite interno definido.	Director / administrativa	Autorización registrada.
5	Emitir pedido con especificación, cantidad, plazo y condición acordada.	Administrativa	Orden de compra o mensaje archivado.

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
6	Recibir y verificar cantidad, estado, fecha de vencimiento, documentación y conformidad.	Solicitante / administrativa	Registro de recepción.
7	Actualizar inventario, ubicar el artículo y entregar al responsable del proceso.	Administrativa	Kárdex o inventario.
8	Registrar gasto, archivar comprobante y evaluar incidencia cuando exista incumplimiento.	Administrativa	Registro de gastos y ficha de proveedor.

Nota. Versión inicial para validación en campo; toda modificación debe registrar fecha, responsable y motivo.

P-06 Registro y consolidación de producción

Objetivo: Disponer de información diaria y mensual confiable sobre la producción de leche y novedades relacionadas. Responsable del procedimiento: Responsable de ordeño y calidad; consolidación por responsable administrativa, la ejecución debe suspenderse y comunicarse cuando exista un riesgo para personas, animales, calidad o ambiente que no pueda controlarse con los medios disponibles.

Tabla 42

Procedimiento P-06: Registro y consolidación de producción

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
1	Registrar fecha, turno, responsable, vacas en ordeño y litros obtenidos inmediatamente después de la medición.	Ordeño	Formato de producción diaria.
2	Anotar leche separada, descartada o rechazada, con causa y acción aplicada.	Ordeño / ganado	Registro de no conformidad.
3	Verificar legibilidad, unidades, suma y correspondencia con la entrega.	Ordeño / administrativa	Firma o marca de revisión.
4	Transferir el registro al repositorio físico o digital definido el mismo día.	Administrativa	Archivo actualizado.
5	Consolidar por día, semana y mes, diferenciando producción, entrega y pérdida.	Administrativa	Hoja de cálculo mensual.

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
6	Revisar variaciones con el coordinador, relacionar con alimentación, sanidad o número de vacas y registrar decisiones.	Director / coordinador	Acta o tablero mensual.
7	Realizar copia de respaldo y proteger el archivo contra cambios no autorizados.	Administrativa	Registro de respaldo.

Nota. Versión inicial para validación en campo; toda modificación debe registrar fecha, responsable y motivo.

P-07 Registro y revisión de gastos

Objetivo: Organizar los egresos por fecha, concepto y proceso para conocer costos, obligaciones y decisiones financieras. Responsable del procedimiento: Responsable administrativa, con aprobación del director general, la ejecución debe suspenderse y comunicarse cuando exista un riesgo para personas, animales, calidad o ambiente que no pueda controlarse con los medios disponibles.

Tabla 43

Procedimiento P-07: Registro y revisión de gastos

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
1	Recibir factura, recibo o evidencia del gasto e identificar quién realizó la compra.	Administrativa / solicitante	Comprobante.
2	Verificar autorización, cantidad, recepción y relación con la necesidad registrada.	Administrativa	Requisición, orden y recepción.
3	Clasificar el gasto por proceso y rubro: alimentación, sanidad, personal, energía, mantenimiento, transporte u otro.	Administrativa	Catálogo de categorías.
4	Registrar fecha, proveedor, concepto, valor, forma de pago y documento de soporte.	Administrativa	Formato de gastos.
5	Archivar el comprobante con código o referencia y actualizar cuentas pendientes cuando corresponda.	Administrativa	Archivo físico-digital.

Paso	Actividad	Responsable	Control o registro
6	Conciliar mensualmente registros, efectivo, transferencias y comprobantes, aclarando diferencias.	Administrativa / director	Cierre mensual.
7	Relacionar gastos con producción y revisar costo por litro, variaciones y acciones necesarias.	Director / administrativa	Tablero e informe de revisión.

Nota. Versión inicial para validación en campo; toda modificación debe registrar fecha, responsable y motivo.

Gestión documental

La gestión documental establece qué se registra, quién lo hace, dónde se conserva y cómo se controla la versión, el objetivo no es acumular formatos, sino disponer de información localizable, confiable y útil para decisiones, los registros pueden comenzar en papel y consolidarse en una hoja de cálculo siempre que se mantenga la misma estructura.

Tabla 44

Reglas de control documental

Elemento	Regla propuesta	Responsable
Código	Cada documento utilizará un código único: L para lineamiento, R para registro, M para matriz e I para informe.	Responsable administrativa
Versión y vigencia	Todo documento mostrará versión, fecha de aprobación y responsable; la versión anterior se marcará como obsoleta.	Director general / administrativa
Diligenciamiento	Los campos se completarán en el momento de la actividad, con fecha, unidad y responsable; no se dejarán espacios críticos sin explicación.	Responsable del proceso
Revisión	Cada registro crítico tendrá revisión según la frecuencia definida; las correcciones conservarán trazabilidad y no ocultarán el dato original.	Responsable que aprueba
Archivo	Los documentos se organizarán por año, proceso y mes; los comprobantes se vincularán con su registro mediante código o referencia.	Responsable administrativa
Acceso	Los registros operativos serán accesibles a quienes los usan; la información financiera, laboral y sanitaria tendrá acceso restringido.	Director general

Fecha	Proveedor	Concepto	Proceso / rubro	Documento	Forma de pago	Valor	Autorizó	Registró
TOTAL DEL PERIODO								

Nota. Todo gasto debe conservar comprobante o justificación y clasificarse en una categoría consistente.

Tabla 47

Requisición, compra y recepción

N.º	Fecha	Artículo / servicio	Cantidad	Justificación	Proveedor	Valor	Aprobación	Recepción conforme	Observación

Nota. La aprobación puede registrarse mediante firma, iniciales o evidencia digital identificable.

Tabla 48

Control de inventario

Código	Artículo	Unidad	Stock inicial	Entradas	Salidas	Stock final	Mínimo	Vencimiento / estado	Ubicación	Responsable

Nota. Los insumos sanitarios y químicos requieren control adicional de vencimiento, almacenamiento y acceso.

Tabla 49

Asistencia y novedades del personal

Fecha	Nombre	Hora entrada	Hora salida	Actividad / área	Novedad o ausencia	Firma / confirmación	Revisión

Nota. El formato debe utilizarse conforme a las obligaciones laborales y de protección de datos aplicables.

Tabla 50

Mantenimiento de equipos e infraestructura

Código / equipo	Ubicación	Tipo	Fecha programada	Actividad	Responsable	Repuesto / costo	Resultado	Próxima fecha	Observación
		Preventivo / correctivo							
		Preventivo / correctivo							
		Preventivo / correctivo							
		Preventivo / correctivo							

Nota. Una falla que afecte seguridad, calidad o continuidad debe registrarse como incidencia y escalar.

Tabla 51*Control sanitario y bienestar animal*

Fecha	Animal / lote	Hallazgo	Acción / tratamiento	Producto / dosis	Retiro	Profesional / responsable	Seguimiento	Resultado

Nota. Los tratamientos, dosis y periodos de retiro deben seguir indicación profesional y requisitos aplicables.

Cronograma operativo de actividades

El cronograma operativo complementa la matriz RACI y permite visualizar cuándo se realiza cada actividad, quién la coordina y qué evidencia queda disponible, las horas exactas deben acordarse con el equipo y ajustarse por clima, salud animal, etapa productiva y condiciones de entrega.

Tabla 52*Cronograma operativo referencial*

Actividad	Frecuencia	Ventana referencial	Responsable principal	Sustitución / apoyo	Registro
Revisión inicial de animales, agua, equipos y novedades	Diaria	Antes de la primera actividad	Coordinador operativo / ganado	Responsable designado	Lista de novedades.
Ordeño, medición y limpieza	Diaria, según rutina	Turnos definidos	Ordeño y calidad	Equipo capacitado	F-01 y lista de limpieza.
Alimentación y manejo de pastoreo	Diaria	Después de revisión y según plan	Ganado / pastizales	Equipo operativo	Programación y novedades.
Limpieza de instalaciones	Diaria y por área	Después de actividad o riesgo	Responsable del área	Equipo asignado	Lista de limpieza.
Revisión sanitaria y bienestar	Diaria; técnica según plan	Durante recorridos	Ganado y bienestar	Coordinador / asesor	F-07.
Entrega de leche	Según acuerdo comercial	Horario pactado	Ordeño / administrativa	Coordinador	Comprobante y registro.
Mantenimiento e inspección de cercas, agua y equipos	Semanal; preventivo según plan	Bloque programado	Pastizales y mantenimiento	Equipo operativo	F-06.
Control de inventario y requisiciones	Semanal	Día fijo	Responsable administrativa	Responsables de proceso	F-03 y F-04.

Actividad	Frecuencia	Ventana referencial	Responsable principal	Sustitución / apoyo	Registro
Consolidación de producción y gastos	Semanal y mensual	Cierre definido	Responsable administrativa	Director general	F-01, F-02 y hoja de cálculo.
Reunión de seguimiento e indicadores	Mensual	Fecha fija	Director general	Responsable administrativa	Acta y tablero.
Capacitación y simulación preventiva	Mensual/trimestral	Bloque acordado	Director / coordinador	Asesor o responsable interno	Plan y asistencia.
Revisión REDER y plan de mejora	Trimestral/anual	Cierre de periodo	Propietarios y equipo	Responsables de proceso	Autoevaluación y plan.

Nota. El coordinador operativo debe actualizar semanalmente la asignación nominal y registrar sustituciones.

Plan de innovación y tecnología

La innovación se plantea como un proceso de aprendizaje orientado a problemas, no como compra aislada, cada herramienta debe probarse con usuarios definidos, línea base, soporte, protección de datos y criterio de éxito, si no aporta valor o no puede mantenerse debe ajustarse o descartarse.

Tabla 53

Ruta gradual de innovación y tecnología

Etapas	Problema a resolver	Acción / herramienta	Responsable	Criterio de éxito	Periodo
1. Estandarizar	Datos incompletos y formatos diferentes.	Aprobar F-01 a F-07, códigos, responsables y revisión.	Responsable administrativa	Registros completos, localizables y usados durante cuatro semanas.	Meses 1-2
2. Consolidar	Información dispersa y revisión lenta.	Crear hoja de cálculo protegida para producción, gastos, inventario, mantenimiento e indicadores.	Responsable administrativa	Cierre mensual realizado sin duplicidad y con respaldo.	Meses 2-4
3. Comunicar	Cambios y novedades no llegan a todos.	Utilizar pizarra operativa y canal digital controlado para alertas, sin sustituir registros críticos.	Coordinador operativo	Menor número de tareas duplicadas y novedades atendidas.	Meses 2-4

Etapas	Problema a resolver	Acción / herramienta	Responsable	Criterio de éxito	Periodo
4. Pilotar	Tareas repetitivas o errores de captura.	Probar una aplicación o dispositivo sencillo en un proceso prioritario.	Director / usuario piloto	Tiempo o error disminuye y usuarios mantienen uso por ocho semanas.	Meses 5-8
5. Evaluar inversión	Necesidad de equipos o automatización.	Comparar costo total, mantenimiento, conectividad, capacitación, soporte y resultado esperado.	Director general	Decisión documentada con escenario y capacidad financiera.	Meses 7-10
6. Integrar	Sistemas separados y análisis limitado.	Vincular registros o automatizar solo después de asegurar calidad de datos.	Responsable administrativa / asesor	Datos consistentes, recuperación comprobada y decisiones generadas.	Meses 9-12

Nota. La selección de herramientas específicas se realizará con cotizaciones y validación de conectividad, soporte y facilidad de uso.

Componente III. Resultados

Este componente desarrolla los criterios 6 y 7 del Modelo EFQM, establece cómo se recogerán las percepciones de los grupos de interés y cómo se evaluará el rendimiento estratégico y operativo, los indicadores propuestos pertenecen a la gestión posterior de la hacienda y no convierten la metodología de investigación en cuantitativa.

Matriz de seguimiento

La matriz permite comparar línea base, meta y resultado, registrar la causa de una brecha y asignar una acción, debe actualizarse antes de la reunión mensual y conservar evidencia de la decisión, los campos sin información se marcan como pendientes y no se completan con estimaciones no verificadas.

Tabla 55

Matriz mensual de seguimiento

Indicador / compromiso	Línea base	Meta	Resultado	Brecha / causa	Acción acordada	Responsable	Fecha límite	Estado / evidencia
Cumplimiento del plan								
Cierre de acuerdos								
Registros completos								
Entregas y calidad								
Producción y costo								
Seguridad y sanidad								
Capacitación								
Acción de mejora prioritaria								

Nota. Estado sugerido: no iniciado, en curso, pendiente de verificación o cerrado; toda acción cerrada debe incluir evidencia.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se plantea como un diálogo formativo y no como un mecanismo exclusivamente sancionador, considera conductas y resultados que la persona puede controlar, se realiza semestralmente y después de incidentes relevantes cuando sea necesario, el evaluador debe presentar ejemplos y acordar apoyos o acciones.

La escala propuesta utiliza cuatro niveles: requiere apoyo, cuando la práctica no se cumple o existe riesgo; en desarrollo, cuando se cumple de forma parcial o con acompañamiento; cumple, cuando se aplica de manera consistente; y supera lo esperado, cuando además se anticipan problemas, se apoya a otros o se generan mejoras verificables.

Tabla 56

Criterios de evaluación del desempeño

Criterio	Evidencia observable	Nivel	Comentario y ejemplo	Acción / apoyo	Fecha de revisión
Cumplimiento de funciones y cronograma	Realiza actividades asignadas, comunica cambios y evita omisiones o duplicidad.				
Aplicación de procedimientos	Sigue pasos críticos, controles y medidas de higiene, calidad o seguridad.				
Calidad de registros	Registra en tiempo, con datos legibles, completos y verificables.				
Cuidado de animales, equipos e instalaciones	Actúa con respeto, previene daños y comunica alertas.				
Seguridad y ambiente	Utiliza controles, informa riesgos y maneja residuos o insumos conforme a instrucciones.				

Criterio	Evidencia observable	Nivel	Comentario y ejemplo	Acción / apoyo	Fecha de revisión
Trabajo en equipo y comunicación	Coordina, escucha, informa y apoya sin ocultar problemas.				
Aprendizaje e iniciativa	Participa en capacitación, aplica lo aprendido y propone mejoras pertinentes.				
Resultado acordado del periodo	Cumple el compromiso específico definido en la evaluación anterior.				

Nota. Nivel: requiere apoyo, en desarrollo, cumple o supera lo esperado; la evaluación debe ser conocida y firmada o confirmada por ambas partes.

Plan de mejora

El plan de mejora convierte las brechas diagnósticas en acciones con responsable, plazo, evidencia e indicador, las prioridades se revisan trimestralmente, una acción no se considera cerrada por elaborar un documento, sino cuando el cambio se aplica, se verifica y produce aprendizaje.

Tabla 57

Plan inicial de mejora

Problema priorizado	Acción de mejora	Responsable	Recursos	Periodo	Indicador / evidencia	Prioridad
Metas y decisiones no formalizadas	Validar identidad estratégica, plan anual, riesgos, reunión mensual y actas.	Director / administrativa	Plantillas y tiempo de reunión	Meses 1-2	Plan aprobado, comunicado y revisado.	Alta
Funciones y coordinación ambiguas	Asignar roles, socializar la matriz de funciones, aplicar RACI y cronograma semanal.	Director / coordinador	Organigrama, matriz de funciones y pizarra	Mes 1	Roles confirmados y reducción de duplicidad.	Alta

Problema priorizado	Acción de mejora	Responsable	Recursos	Periodo	Indicador / evidencia	Prioridad
Procesos dependientes de experiencia	Validar y aplicar P-01 a P-07 con participación del personal.	Coordinador / responsables	Procedimientos y capacitación	Meses 2-6	Procedimientos usados y no conformidades revisadas.	Alta
Registros dispersos	Implementar F-01 a F-07, repositorio, control de versiones y respaldo.	Responsable administrativa	Archivadores y hoja de cálculo	Meses 1-4	Registros completos y localizables.	Alta
Capacitación no planificada	Ejecutar plan anual y verificar aplicación práctica.	Director / coordinador	Material, asesores y tiempo	Meses 1-12	Capacitaciones ejecutadas y prácticas verificadas.	Alta
Tecnología sin ruta	Consolidar datos, realizar piloto y evaluar inversión antes de adquirir.	Director / administrativa	Equipo disponible y soporte	Meses 2-10	Piloto evaluado con criterio de éxito.	Media-alta
Percepciones no medidas	Aplicar entrevistas breves a trabajadores y comprador, registrar reclamos y reconocimientos.	Responsable administrativa	Guías y registro	Desde mes 4	Consultas realizadas y acciones derivadas.	Media-alta
Resultados no integrados	Implementar tablero y matriz M-01, revisar causas y decisiones.	Propietarios	Hoja de cálculo y actas	Desde mes 3	Revisiones mensuales y acciones cerradas.	Alta
Riesgos de seguridad y ambiente	Identificar peligros, controles, incidentes, residuos y respuesta.	Coordinador operativo	Listas, protección y asesoría	Meses 1-6	Controles cumplidos e incidentes analizados.	Alta

Nota. Los propietarios deberán estimar costos y disponibilidad antes de aprobar acciones que impliquen adquisición o asesoría externa.

Ruta de implementación mediante REDER

Tabla 58*Cronograma REDER para el primer ciclo*

Elemento REDER	Actividades	Periodo	Producto de control
Resultados	Aprobar objetivos, indicadores, fuentes, responsables y línea base requerida.	Mes 1	Tablero definido y plan de levantamiento.
Enfoques	Validar identidad, políticas, estructura, procesos, procedimientos, formatos, capacitación y riesgos.	Meses 1-3	Documentos aprobados y versiones vigentes.
Despliegue inicial	Capacitar, asignar roles y aplicar instrumentos en procesos prioritarios.	Meses 2-5	Registros, observaciones y ajustes iniciales.
Despliegue ampliado	Extender herramientas validadas, consolidar datos y aplicar participación de grupos de interés.	Meses 5-8	Cobertura de procesos y actores prioritarios.
Evaluación	Revisar mensualmente indicadores, percepciones, cumplimiento, incidentes y calidad documental.	Meses 3-10	Matriz M-01, actas y acciones.
Revisión y perfeccionamiento	Realizar autoevaluación cualitativa, priorizar mejoras, actualizar instrumentos y aprobar el siguiente plan.	Meses 11-12	Informe REDER y plan anual siguiente.

Nota. Las etapas se superponen porque la evaluación y el ajuste acompañan el despliegue, no se reservan únicamente para el final.

Recursos para la implementación

Tabla 59*Recursos requeridos*

Tipo	Recursos mínimos	Criterio de selección	Responsable de validación
Humanos	Propietarios, coordinador, responsables de proceso, trabajadores y asesores cuando corresponda.	Disponibilidad, competencia, sustitución y compromiso.	Director general
Documentales	Plan, organigrama, matriz de funciones, RACI, lineamientos, registros, actas y tablero.	Utilidad, simplicidad, versión, responsable y frecuencia.	Responsable administrativa
Tecnológicos	Computador o dispositivo disponible, hoja de cálculo, repositorio y respaldo.	Facilidad de uso, conectividad, seguridad, soporte y costo total.	Director / administrativa

Tipo	Recursos mínimos	Criterio de selección	Responsable de validación
Materiales	Archivadores, pizarra, etiquetas, elementos de registro, limpieza, seguridad y mantenimiento.	Necesidad, calidad, disponibilidad y durabilidad.	Coordinador / administrativa
Financieros	Recursos para capacitación, repuestos, equipos o asesoría aprobada.	Prioridad, flujo de caja, retorno esperado y capacidad de mantenimiento.	Propietarios
Tiempo	Reuniones breves, capacitación, revisión documental y análisis mensual.	Programación que no comprometa procesos críticos.	Coordinador operativo

Nota. La propuesta no fija un presupuesto monetario; cada recurso debe costearse y aprobarse antes del compromiso.

Validación y aprobación de la propuesta

Antes del despliegue, los propietarios y representantes de quienes ejecutan los procesos deben revisar la propuesta, la validación busca pertinencia, claridad, factibilidad y utilidad contextual, no constituye una certificación del Modelo EFQM, los comentarios y ajustes se registran para conservar trazabilidad.

Tabla 60

Lista de validación práctica de la propuesta

Criterio	Pregunta de validación	Sí	Parcial	No	Comentario / ajuste	Responsable y fecha
Pertinencia	¿El instrumento responde a una brecha observada y a un objetivo del modelo?					
Claridad	¿Las personas comprenden qué hacer, cuándo, con qué evidencia y a quién informar?					
Factibilidad	¿Puede aplicarse con los recursos, tiempo y capacidades disponibles?					

Criterio	Pregunta de validación	Sí	Parcial	No	Comentario / ajuste	Responsable y fecha
Coherencia	¿Existe relación entre propósito, actividad, responsable, indicador y revisión?					
Proporcionalidad	¿El nivel de documentación es razonable para el tamaño de la hacienda?					
Usabilidad	¿El formato o procedimiento puede utilizarse en la rutina sin campos innecesarios?					
Seguridad y cumplimiento	¿Respetar criterios técnicos, sanitarios, laborales, ambientales y de protección de datos?					
Medición	¿La evidencia permite evaluar funcionamiento o resultado sin inventar información?					
Mejora	¿Existe un mecanismo para revisar, corregir y aprobar nuevas versiones?					

Nota. La aprobación final debe indicar versión, fecha, responsables y fecha de revisión.

Condición de cierre de la propuesta

La propuesta se considera preparada para su primer ciclo cuando la identidad estratégica ha sido validada, los roles han sido asignados, los lineamientos y registros prioritarios cuentan con versión aprobada, el personal involucrado ha recibido inducción, existe

una línea base en construcción y se ha programado la primera reunión de seguimiento, a partir de ese momento la calidad del modelo dependerá de su uso, evaluación y perfeccionamiento.

IMPACTOS TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS

Impacto técnico y organizacional

La aplicación del modelo puede estandarizar procesos críticos, clarificar responsabilidades, reducir duplicidad, mejorar la localización de registros y fortalecer el mantenimiento preventivo, el impacto debe verificarse mediante uso de procedimientos, cumplimiento del cronograma, calidad documental, tiempo de búsqueda, incidencias y cierre de acciones, no por la sola existencia de manuales.

Impacto social y laboral

La definición de funciones, la participación, la capacitación, la retroalimentación y el reconocimiento pueden fortalecer la percepción de claridad, apoyo y justicia en la distribución del trabajo, además la incorporación de controles de seguridad favorece la prevención y la comunicación temprana de riesgos, estos efectos deberán examinarse mediante entrevistas internas, asistencia, incidentes, evaluación formativa y observación del clima.

Impacto ambiental y de bienestar animal

El criterio de creación de valor sostenible y los controles de resultados incorporan uso de agua, manejo de residuos y estiércol, conservación de pastizales, sanidad y bienestar animal, el beneficio ambiental o productivo solo podrá afirmarse cuando existan línea base, registros, acciones y tendencias verificables, por ello la propuesta evita atribuir mejoras anticipadas.

Impacto económico y productivo

Una mejor planificación, el control de inventario, el mantenimiento, la calidad, el registro de costos y la revisión de producción pueden reducir pérdidas y apoyar decisiones de compra, alimentación, sanidad e inversión, sin embargo, el estudio no demuestra ahorros

causales ni valores monetarios, el efecto se evaluará comparando periodos después de asegurar consistencia en producción, gastos, costo por litro, margen, rechazos y fallas.

Impacto en información y aprendizaje

La organización de registros, repositorios, indicadores, percepciones y revisión REDER puede convertir la experiencia cotidiana en conocimiento compartido, este impacto se manifestará cuando los datos se utilicen para explicar desviaciones, ajustar procedimientos, formar a otras personas y conservar aprendizajes que antes dependían de la memoria de un solo integrante.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Teóricamente, esto te permitió concluir que la gestión administrativa de una unidad agrícola familiar necesita propósito, planificación y liderazgo en los procesos de los grupos de interés de las personas y de los recursos de la información, con salidas. Aunque nos basamos en los actuales 7 criterios del Modelo EFQM, en los que estos elementos se estructuran en Dirección, Despliegue y Resultados y se mantienen en continuidad con la lógica REDER.
2. La revisión metodológica validó la orientación cualitativa y el alcance interpersonal exploratorio para el estudio de caso único. Los métodos incluyeron entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental, lo que permitió una comprensión semántica de las prácticas y los significados, pero evitó analizar frecuencias de códigos como resultados estadísticos (Jalilian et al.
3. El diagnóstico reveló una gestión que es principalmente empírica, con objetivos implícitos, funciones tácitas, mando verbal, conductas documentales generalizadas por escrito sin documentación y duplicación de tareas realizadas por distintos profesionales, junto con una capacitación no planificada. Al mismo tiempo, se encontraron como fuentes sólidas de fortaleza y apoyo mutuo la experiencia productiva, el diálogo, el liderazgo cercano y el respeto. Por tanto, la propuesta necesitaba formalizarse sin sacrificar la flexibilidad beneficiosa.
4. Cultura y liderazgo mostraron un mejor desarrollo relativo frente a los siete criterios; las brechas en el seguimiento, y que la situación en operación y transformación sea clara, fueron críticas. Además, la percepción de los grupos de interés y el desempeño estratégico

y operativo no se sistematizan. Esta brecha se identifica como una pérdida y no se completa con puntuaciones o estadísticas hipotetizadas.

5. La propuesta elabora salidas planificadas en lugar de solo nombrarlas. Tiene identidad estratégica, objetivos, políticas, plan de 12 meses, organigrama, matriz de funciones y perfiles, matriz RACI; comunicación; capacitación; grupos de interés; mapa y caracterización de procesos 7 procedimientos y 7 plantillas/formularios cronogramas indicadores de innovación monitoreo del desempeño evaluación plan de mejora continua ruta REDER.
6. Este modelo será útil si se verifica con los propietarios y los trabajadores, declarando los roles del personal de manera solo nominal cuando ya estén incorporados, usando una línea base e información regularmente. Sin despliegue, evaluación y revisión de mejoras en los documentos no se pueden realizar; por tanto, la implementación propuesta se plantea por fases y reconoce los límites sobre los recursos disponibles, la conectividad, la información histórica y la necesidad de algún apoyo de consultoría experta.

Recomendaciones

1. Validar participativamente el propósito, la misión, la visión, los valores, las políticas y los objetivos, aprobar la estructura de siete criterios y evitar mezclarla con la versión clásica de nueve criterios en matrices, tablas, conclusiones o futuras autoevaluaciones.
2. Asignar durante el primer mes los roles funcionales, responsables y sustituciones, socializar la matriz de funciones y perfiles y aplicar la matriz RACI y el cronograma operativo para reducir duplicidad, omisiones y sobrecarga.
3. Implementar primero los lineamientos y registros vinculados con ordeño, producción, gastos, compras, inventario, mantenimiento y sanidad, revisar su usabilidad después de

cuatro semanas y eliminar campos que no produzcan una decisión o evidencia necesaria.

4. Ejecutar el plan de capacitación mediante demostraciones y verificación práctica, priorizando registros, higiene y calidad, seguridad, bienestar animal, mantenimiento, costos, comunicación y herramientas digitales, además registrar el aprendizaje y las necesidades de refuerzo.
5. Levantar durante al menos tres meses una línea base consistente antes de fijar metas numéricas, mantener las definiciones de los indicadores y analizar producción, costo, calidad, seguridad, ambiente, capacitación y percepciones de manera equilibrada.
6. Realizar reuniones mensuales de seguimiento y una revisión trimestral REDER, documentar causas, acciones y evidencias, probar cualquier innovación a escala reducida y aprobar inversiones solo después de analizar costo total, soporte, mantenimiento, conectividad y capacidad financiera.
7. Solicitar asesoría veterinaria, contable, laboral, legal o ambiental cuando la decisión exceda las capacidades internas, el modelo facilita identificar y organizar estas necesidades, pero no sustituye el criterio profesional ni las obligaciones aplicables.

BIBLIOGRAFÍA

- Adamie, B. A., Owusu-Sekyere, E., Lindberg, M., Agenäs, S., Nyman, A.-K., & Hansson, H. (2023). Dairy cow longevity and farm economic performance: Evidence from Swedish dairy farms. *Journal of Dairy Science*, 106(12), 8926-8941. <https://doi.org/10.3168/jds.2023-23436>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University Press.
- Arellano, L., & Crespo, S. (2021). La gestión administrativa y su incidencia en la producción y productividad de las pequeñas fincas agrícolas de banano del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi. Año 2020 [Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio UTC. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7834>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bassotto, L. C., Lopes, M. A., de Brito, M. J., & de Benedicto, G. C. (2022). Eficiência produtiva e riscos para propriedades leiteiras: Uma revisão integrativa. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 60(4), e245277. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.245277>
- Benítez Pincay, L. J. (2024). *Administración de empresas: Caracterización y fundamentos*. ACVENISPROH Académico. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0077>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Burga, M. F. (2023). La gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas. Yura: Relaciones Internacionales, 34(1), 55–72. <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/34.4-La-gestion-financiera-en-las-Pequeñas-y-Mediana-Empresas.pdf>
- Cabeza García, P. M., Monroy Espinosa, F. J., & Solórzano Polo, P. H. (2022). Diseño de un sistema de gestión por procesos. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(S1), 167–175.
- Chávez-Haro, M. M., Castelo-Salazar, Á. G., & Villacís-Uvidía, J. F. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *Revista*

Científica FIPCAEC, 5(3), 16–29.

<http://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/198>

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Club Excelencia en Gestión. (2013). Documento de interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas.
<https://www.clubexcelencia.org/node/2328>

Club Excelencia en Gestión. (2021, 31 de mayo). De la versión 2013 a la versión 2020 del Modelo EFQM: Cómo hacer una transición exitosa.
<https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/documentacion-jornada-de-buenas-practicas-de-la-version>

Club Excelencia en Gestión. (2025). Modelo EFQM.
<https://www.clubexcelencia.org/modeloefqm>

Club Excelencia en Gestión. (2026). Elabora una Memoria EFQM: Cómo aplicar el Modelo EFQM 2025 y el Esquema REDER.
<https://www.clubexcelencia.org/servicios/aprendizaje-y-mejora/formacion/elabora-una-memoria-efqm>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, & Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2021). Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe 2021-2022. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
<https://hdl.handle.net/11362/47208>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, & Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2026). Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe 2025–2026.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/90153-perspectivas-la-agricultura-desarrollo-rural-americas-mirada-america-latina>

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Darby, J. L., Fugate, B. S., & Murray, J. B. (2022). The role of small and medium enterprise and family business distinctions in decision-making: Insights from the farm echelon. *Decision Sciences*, 53(3), 578-597. <https://doi.org/10.1111/deci.12538>
- Douphrate, D. I., Rodriguez, A., Kines, P., & Javid, A. H. (2025). Effect of dairy farm supervisor leadership training on workplace safety climate. *Workplace Health & Safety*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/21650799241304458>
- EFQM. (2026). El Modelo EFQM. <https://efqm.org/es/el-modelo-efqm/>
- Erraez-Chávez, A., Santos-Valarezo, J., Solórzano-González, A., & Romero-Black, W. (2025). Diseño de un modelo de gestión por procesos para emprendimientos en el cantón El Guabo. 593 *Digital Publisher CEIT*, 10(5), 716–733. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.5.3550>
- Fantozzi, I. C., Di Luoizzo, S., & Schiraldi, M. M. (2023). Industrial performance measurement systems coherence: A comparative analysis of current methodologies, validation and introduction to key activity indicators. *Applied Sciences*, 13(1), 235. <https://doi.org/10.3390/app13010235>
- Fiorillo, V., & Amico, B. M. (2024). Milk quality and economic sustainability in dairy farming: A systematic review of performance indicators. *Dairy*, 5(3), 384-402. <https://doi.org/10.3390/dairy5030031>
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). SAGE Publications.
- García García, V. M., & Ruiz Cedeño, A. I. (2021). Gestión de calidad para los procesos de rendición de cuentas en instituciones públicas del Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(2), 104–113. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588569075010/588569075010.pdf>
- García Rojas, G. M., & Pacheco Gonzales, I. B. (2023). Gestión del talento humano y su impacto en las organizaciones. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 221–228. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2487>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación.

- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.
- Henchion, M. M., Regan, Á., Beecher, M., & Macken-Walsh, Á. (2022). Developing smart dairy farming responsive to farmers and consumer-citizens: A review. *Animals*, 12(3), 360. <https://doi.org/10.3390/ani12030360>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Herrera, N., Vélez, J., Holt, T., & Pinedo, P. (2024). Employee perception of precision technology use at the dairy farm. *Translational Animal Science*, 8, txae036. <https://doi.org/10.1093/tas/txae036>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Principales resultados ESPAC 2023. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/2023/Principales_resultados_ESPAC_2023.pdf
- Islas-Moreno, A., Muñoz-Rodríguez, M., & Morris, W. (2024). Interacción intergeneracional y gestión del cambio en empresas familiares agrícolas: Un análisis desde las dimensiones racional, emocional y contextual. *Innovar*, 34(91), e101682. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n91.101682>
- Kašná, E., Zavadilová, L., Vařeka, J., & Kyselová, J. (2022). General resilience in dairy cows: A review. *Czech Journal of Animal Science*, 67(12), 475-482. <https://doi.org/10.17221/149/2022-CJAS>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2023). *Qualitative content analysis: Methods, practice and software* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Lally, S., & Mars, M. M. (2024). Intergenerational family farm leadership, organizational innovativeness, and resiliency. *Community Development*, 55(4), 560-578. <https://doi.org/10.1080/15575330.2023.2244587>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de información gerencial* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

- Loukos, P., & Arathoon, L. (2021). Landscaping the agritech ecosystem for smallholder farmers in Latin America and the Caribbean. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0003027>
- Mancheno Neira, P. A., Llerena Zambrano, J. C., & Herrera Ocaña, H. R. (2022). La administración agropecuaria como motor de crecimiento y desarrollo económico. *Revista Científica FIPCAEC*, 7(3), 178–192. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/601>
- Markov, N., Stoycheva, S., Hristov, M., & Mondeshka, L. (2022). Digital management of technological processes in cattle farms: A review. *Journal of Central European Agriculture*, 23(3), 486-495. <https://doi.org/10.5513/JCEA01/23.3.3543>
- Martínez H., L. E., Farfán T., E. A., & Osto P., R. N. (2022). Un acercamiento epistémico a la administración por objetivos. *Actualidad Contable Faces*, 25(45), 93–104. <https://doi.org/10.53766/ACCON/2022.01.45.05>
- Martínez, H., Ramírez, E., & Sotomayor Echenique, O. (Coords.). (2021). Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://hdl.handle.net/11362/46965>
- Marshall, C., Rossman, G. B., & Blanco, G. L. (2021). *Designing qualitative research* (7th ed.). SAGE Publications.
- Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. (s. f.). CAF 2013: El Marco Común de Evaluación. <https://funcionpublica.digital.gob.es/gobernanza-publica/calidad/Metodologias-y-Guias/CAF2013.html>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Münch, L. (2020). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (3.^a ed.). Pearson Educación.
- Narasimha Murthy, M. A., Sangwan, K. S., & Narahari, N. S. (2022). Tracing evolution of EFQM and its relationship with Industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(15-16), 1737-1776. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1999802>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

- Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad—Requisitos. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Papageorgiou, M., & Simitzis, P. E. (2022). Positive welfare indicators in dairy animals. *Dairy*, 3(4), 814-841. <https://doi.org/10.3390/dairy3040056>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, Á.-R. (2022). Does EFQM enhance learning and innovation? *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(7-8), 727-751. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1890016>
- Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR Ediciones.
- Pérez Frazer, M. del P. (2023). Inversión pública en el sector agropecuario: Participación de la agricultura familiar en la seguridad alimentaria. *Revista Alfa*, 7(20), 474–481. <https://doi.org/10.33996/revistaalfa.v7i20.230>
- Petrović, T., Vesić Vasović, J., Komatina, N., Tadić, D., Klipa, Đ., & Đurić, G. (2022). A two-stage model based on EFQM, FBWM, and FMOORA for business excellence evaluation in the process of manufacturing. *Axioms*, 11(12), 704. <https://doi.org/10.3390/axioms11120704>
- Pino Peralta, S., & Ortega Álvarez, K. (2024). Análisis de los principales indicadores socioeconómicos del sector agropecuario ecuatoriano (2000–2022). *Perspectivas Rurales Nueva Época*, 22(43), 1–32. <https://doi.org/10.15359/prne.22-43.12>
- Render, B., & Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones* (9.^a ed.). Pearson Educación.
- Resti, Y., Gutierrez Reynoso, G., Probst, L., Indriasari, S., Mindara, G. P., Hakim, A., & Wurzinger, M. (2024). A review of on-farm recording tools for smallholder dairy farming in developing countries. *Tropical Animal Health and Production*, 56, 168. <https://doi.org/10.1007/s11250-024-04024-9>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez Tóala, A. J., & Peñafiel Llor, J. F. (2022). Gestión administrativa y su incidencia en la operatividad de la microempresa PALIM. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1056–1069. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383354.pdf>

- Ronda Pupo, G. A. (2004). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(52), 29–57.
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20605204.pdf>
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2020). *Analyzing qualitative data with MAXQDA: Text, audio, and video*. Springer.
- Saldaña, J. (2025). *The coding manual for qualitative researchers* (5th ed.). SAGE Publications.
- Simitzis, P., Tzanidakis, C., Tzamaloukas, O., & Sossidou, E. (2022). Contribution of precision livestock farming systems to the improvement of welfare status and productivity of dairy animals. *Dairy*, 3(1), 12-28.
<https://doi.org/10.3390/dairy3010002>
- Soledispa Rodríguez, X. E., Pionce Choez, J. M., & Sierra González, M. C. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280–294.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383391.pdf>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Tello Condor, A. M., Ulloa Enríquez, M., & Allayca Guambo, F. E. (2023). Metodología Deming (PHVA) en el mejoramiento de procesos productivos en la empresa Inoxidables Élite de la ciudad de Riobamba, Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), 943–953.
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1124>
- Thakur, V., & Sinha, S. (2024). Family governance structures in family businesses: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Small Business Management*, 62(6), 3016-3052. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2284930>
- Vera, C. T., Mendoza, L. H., Delgado, S. M., Chilán, F. I., Vega, G. A., & Heredia, L. G. (2024). La importancia de la planificación estratégica en organizaciones públicas y privadas. *Revista Ciencia y Desarrollo*, 12(2), 45–61.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9734621.pdf>

- Vieira Salazar, J. A., Vargas del Río, A. de J., & Echeverri Rubio, A. (2024). Importancia de las habilidades blandas en la empresa turística: Caso de directivos de la ciudad de Manizales, Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(72), 207–244.
<https://doi.org/10.35575/rvucn.n72a9>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Yumpo Bruno, C. A. (2025). La gestión administrativa en las entidades públicas: Una revisión literaria. *Aula Virtual*, 6(13), 2070-2085.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.20383870>
- Zhang, J., Wang, M., Yin, C., & Dogot, T. (2021). The potential of dairy manure and sewage management pathways towards a circular economy: A meta-analysis from the life cycle perspective. *Science of the Total Environment*, 779, 146396.
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.146396>
- Šermukšnytė-Alešiūnienė, K., & Melnikienė, R. (2024). The effects of digitalization on the sustainability of small farms. *Sustainability*, 16(10), 4076.
<https://doi.org/10.3390/su16104076>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada

Instrumento aplicado al propietario, la copropietaria y los trabajadores de la Hacienda Amores Claudio. Las preguntas se formularon de manera abierta y permitieron repreguntas para aclarar ejemplos, causas y consecuencias.

1. ¿Cómo describiría el proceso mediante el cual la hacienda define sus metas anuales?
2. ¿Cuál considera que es el principal obstáculo para que la estrategia anual se ejecute con éxito?
3. ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en la hacienda?
4. ¿Qué mecanismos utiliza la administración para mantener comprometidos a los colaboradores cuando existe sobrecarga de trabajo?
5. ¿El trabajo diario se guía principalmente por documentos formales, reglas o pasos definidos?
6. Mencione un proceso administrativo que considere burocrático, lento o problemático.
7. ¿Qué actividades o tareas diarias consumen una cantidad significativa de tiempo o recursos?
8. ¿Ha notado duplicidad de tareas o repetición de actividades por falta de coordinación?
9. ¿Cuál es el cambio más urgente que desearía implementar en la hacienda?
10. ¿La hacienda brinda capacitación o formación para mejorar las actividades o utilizar nuevas herramientas y tecnologías?

Anexo 2

Matrices de funciones de los cargos propuestos

El presente anexo amplía la matriz resumida de funciones incluida en la propuesta y desarrolla, de manera individual, los siete cargos representados en el organigrama funcional de la Hacienda Amores Claudio. Cada matriz establece el nivel funcional, la dependencia, el propósito, el perfil mínimo y siete funciones específicas con su frecuencia y evidencia verificable. La asignación corresponde a roles funcionales que pueden ser asumidos por las personas existentes según su experiencia y disponibilidad.

Tabla A2.1

Matriz de funciones del CEO / director general

Cargo	CEO / director general (propietario)		
Nivel funcional	Estratégico		
Dependencia jerárquica	Máxima autoridad funcional de la Hacienda Amores Claudio.		
Coordina o supervisa	Responsable administrativa, coordinador operativo y responsables funcionales.		
Propósito del cargo	Orientar la hacienda, aprobar las decisiones relevantes y asegurar que la estrategia, los recursos y los resultados se mantengan alineados.		
N.º	Función específica	Frecuencia	Evidencia o registro
1	Definir y revisar el propósito, la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos de la hacienda.	Anual y cuando existan cambios relevantes.	Plan estratégico y acta de revisión.
2	Aprobar el plan operativo, el presupuesto, las políticas, las inversiones y las prioridades del periodo.	Anual, con revisión trimestral.	Plan y presupuesto aprobados.
3	Asignar formalmente los roles, niveles de autoridad, responsabilidades y sustituciones para actividades críticas.	Anual y cuando cambie el personal.	Organigrama y designación de funciones.
4	Dirigir las reuniones de revisión de la gestión y asegurar el cumplimiento de los acuerdos adoptados.	Mensual o trimestral.	Actas, acuerdos y responsables.
5	Analizar los indicadores productivos, económicos, sanitarios, laborales y de calidad para tomar decisiones correctivas.	Mensual.	Tablero de indicadores y registro de decisiones.
6	Autorizar contratos, compras e inversiones relevantes y representar a la hacienda ante compradores, proveedores e instituciones.	Según necesidad.	Aprobaciones, contratos y comunicaciones.
7	Liderar la respuesta ante contingencias y aprobar los planes de mejora, innovación y continuidad de la hacienda.	Según necesidad y al cierre anual.	Plan de contingencia y plan de mejora.
Perfil mínimo	Conocimiento integral del negocio agropecuario; criterio productivo y financiero; liderazgo, negociación, comunicación y capacidad para tomar decisiones.		

Tabla A2.2

Matriz de funciones de la responsable administrativa

Cargo	Copropietaria / responsable administrativa		
Nivel funcional	Táctico-administrativo		
Dependencia jerárquica	CEO / director general.		
Coordina o supervisa	Coordinador operativo, responsables funcionales, trabajadores, proveedores y actores externos vinculados con la administración.		
Propósito del cargo	Organizar la información, los documentos, los recursos administrativos y el seguimiento para facilitar el control y la toma de decisiones.		
N.º	Función específica	Frecuencia	Evidencia o registro
1	Mantener organizado y actualizado el archivo físico y digital de la hacienda.	Diaria y semanal.	Repositorio y archivo localizable.
2	Recibir, verificar y consolidar los registros de producción, gastos, compras, inventarios, asistencia y novedades.	Diaria y mensual.	Registros consolidados e informe mensual.
3	Preparar el presupuesto, el flujo de caja y los reportes administrativos para la revisión de la dirección.	Mensual y anual.	Presupuesto, flujo de caja y reporte de gestión.
4	Gestionar requisiciones, cotizaciones, órdenes de compra, recepción de insumos y documentación de proveedores.	Según necesidad.	Requisiciones, cotizaciones, facturas y actas de recepción.
5	Controlar la codificación, vigencia, versión, respaldo y custodia de los documentos y formatos administrativos.	Semanal y mensual.	Lista maestra y copias de respaldo.
6	Coordinar convocatorias, comunicaciones, reuniones, capacitaciones y entrega de información al personal.	Mensual y según cronograma.	Convocatorias, actas y listas de asistencia.
7	Dar seguimiento a acuerdos, fechas, indicadores y desviaciones, e informar oportunamente al director general.	Semanal y mensual.	Matriz de seguimiento y alertas emitidas.
Perfil mínimo	Orden documental; manejo básico de hojas de cálculo y registros; comunicación, responsabilidad, confidencialidad y capacidad de seguimiento.		

Tabla A2.3

Matriz de funciones del coordinador operativo

Cargo	Coordinador operativo		
Nivel funcional	Táctico-operativo		
Dependencia jerárquica	CEO / director general.		
Coordina o supervisa	Responsables de ordeño y calidad; ganado, sanidad y bienestar; pastizales y mantenimiento; y equipo de trabajadores.		
Propósito del cargo	Asegurar la programación, coordinación y control del trabajo diario, articulando los recursos y responsables de los procesos productivos.		
N.º	Función específica	Frecuencia	Evidencia o registro
1	Elaborar la programación diaria y semanal de las actividades productivas y de apoyo.	Diaria y semanal.	Cronograma operativo actualizado.
2	Distribuir tareas, responsables, horarios, recursos y sustituciones según las prioridades de la jornada.	Diaria.	Asignación de tareas y control de asistencia.
3	Verificar antes de iniciar el trabajo la disponibilidad y condición del personal, insumos, equipos e instalaciones.	Diaria.	Lista de verificación y reporte de faltantes.
4	Supervisar el cumplimiento de los procedimientos de ordeño, alimentación, sanidad, pastoreo, limpieza y mantenimiento.	Diaria.	Listas de control y reportes de supervisión.
5	Registrar incidencias, retrasos, ausencias, riesgos y medidas correctivas inmediatas.	Cuando ocurra y al cierre de la jornada.	Registro de incidencias y acciones aplicadas.
6	Coordinar a los responsables funcionales e informar avances, necesidades y riesgos a la dirección y al área administrativa.	Diaria y semanal.	Reporte operativo y comunicaciones internas.
7	Promover el cumplimiento de las normas de seguridad, bioseguridad, bienestar animal y mejora continua.	Permanente.	Observaciones, acciones preventivas y propuestas de mejora.
Perfil mínimo	Experiencia en actividades agropecuarias; capacidad de organización, comunicación y solución de problemas; lectura y llenado de formatos.		

Tabla A2.4

Matriz de funciones del responsable de ordeño y calidad

Cargo	Responsable de ordeño y calidad		
Nivel funcional	Operativo especializado		
Dependencia jerárquica	Coordinador operativo.		
Coordina o supervisa	Equipo de trabajadores asignado al ordeño y responsable de ganado, sanidad y bienestar.		
Propósito del cargo	Garantizar un ordeño higiénico, seguro y oportuno, preservando el volumen, la inocuidad y la calidad de la leche.		
N.º	Función específica	Frecuencia	Evidencia o registro
1	Preparar, limpiar y desinfectar el área, los utensilios y los equipos antes y después de cada ordeño.	En cada jornada de ordeño.	Registro de limpieza y verificación del equipo.
2	Revisar los animales antes del ordeño e identificar vacas con signos de enfermedad, tratamientos o periodos de retiro.	En cada jornada de ordeño.	Lista de animales observados o excluidos.
3	Ejecutar o supervisar la secuencia de ordeño conforme a las prácticas de higiene y manejo respetuoso.	En cada jornada de ordeño.	Lista de verificación del procedimiento.
4	Medir y registrar el volumen producido y las novedades observadas durante el ordeño.	En cada jornada de ordeño.	Formato de producción de leche.
5	Filtrar, enfriar, almacenar y controlar la temperatura de la leche hasta su entrega.	En cada jornada de ordeño.	Registro de temperatura y conservación.
6	Preparar y verificar la entrega de leche, confirmando cantidad, condiciones de transporte, horario y recepción.	En cada entrega.	Registro de entrega y comprobante del comprador.
7	Reportar no conformidades de calidad, fallas de equipos y alertas sanitarias, y coordinar las acciones correctivas.	Cuando ocurra.	Reporte de no conformidad y solicitud de mantenimiento.
Perfil mínimo	Experiencia en ordeño y limpieza; conocimiento básico de higiene e inocuidad; atención al detalle y capacidad para registrar datos.		

Tabla A2.5

Matriz de funciones del responsable de ganado, sanidad y bienestar

Cargo	Responsable de ganado, sanidad y bienestar		
Nivel funcional	Operativo especializado		
Dependencia jerárquica	Coordinador operativo.		
Coordina o supervisa	Responsable de ordeño y calidad, equipo de trabajadores y asesor veterinario externo cuando corresponda.		
Propósito del cargo	Coordinar la vigilancia sanitaria, el cuidado, la alimentación complementaria y el bienestar del hato.		
N.º	Función específica	Frecuencia	Evidencia o registro
1	Observar diariamente el estado general del ganado e identificar cambios de conducta, lesiones o signos de enfermedad.	Diaria.	Registro de observación e incidencias.
2	Mantener actualizada la identificación, categoría, movimientos, nacimientos, bajas y composición del hato.	Cuando ocurra y revisión mensual.	Inventario e historial de animales.
3	Verificar el acceso a agua, alimentación complementaria y condiciones corporales adecuadas.	Diaria.	Lista de control de alimentación y agua.
4	Ejecutar y registrar vacunaciones, desparasitaciones, tratamientos y periodos de retiro según indicación técnica.	Según calendario sanitario.	Ficha sanitaria y registro de medicamentos.
5	Separar animales que requieran atención y coordinar oportunamente la intervención del veterinario.	Cuando ocurra.	Reporte de caso, receta o informe veterinario.
6	Supervisar partos, cuidado de terneros, movilización y manejo respetuoso para proteger el bienestar animal.	Permanente y cuando ocurra.	Registro de partos, terneros y observaciones de bienestar.
7	Analizar las incidencias sanitarias y proponer acciones preventivas o correctivas al coordinador operativo.	Mensual y cuando exista alerta.	Resumen sanitario y plan de acción.
Perfil mínimo	Experiencia en manejo de ganado; reconocimiento de signos de alerta; trato respetuoso de los animales y capacidad para mantener registros sanitarios.		

Tabla A2.6

Matriz de funciones del responsable de pastizales y mantenimiento

Cargo	Responsable de pastizales y mantenimiento		
Nivel funcional	Operativo especializado		
Dependencia jerárquica	Coordinador operativo.		
Coordina o supervisa	Equipo de trabajadores y proveedores de materiales o servicios de mantenimiento.		
Propósito del cargo	Mantener la disponibilidad y calidad de los pastizales, así como la funcionalidad y seguridad de cercas, instalaciones, herramientas y equipos.		
N.º	Función específica	Frecuencia	Evidencia o registro
1	Planificar y registrar la rotación de potreros de acuerdo con la disponibilidad de forraje y las necesidades del hato.	Semanal y mensual.	Cronograma y registro de rotación.
2	Inspeccionar el estado de los pastos, el suelo, las fuentes de agua y las áreas de descanso.	Semanal.	Ficha de inspección de potreros.
3	Coordinar labores de siembra, fertilización, riego, control de malezas y recuperación de áreas deterioradas.	Según calendario agrícola.	Registro de labores e insumos utilizados.
4	Revisar cercas, corrales, bebederos, drenajes, caminos e instalaciones para detectar daños o riesgos.	Semanal y cuando exista alerta.	Lista de inspección y reporte de daños.
5	Ejecutar o coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e infraestructura.	Según cronograma y necesidad.	Formato de mantenimiento e historial del equipo.
6	Controlar el inventario, la ubicación y el uso seguro de herramientas, repuestos, combustibles y materiales.	Semanal y mensual.	Inventario y registro de entrega o consumo.
7	Reportar fallas, riesgos y necesidades de compra, dejando evidencia de las intervenciones realizadas.	Cuando ocurra y al cierre mensual.	Solicitud de materiales y reporte de intervención.
Perfil mínimo	Experiencia práctica en pastoreo y mantenimiento; uso seguro de herramientas; capacidad preventiva, orden y registro de intervenciones.		

Tabla A2.7

Matriz de funciones del equipo de trabajadores

Cargo	Equipo de trabajadores		
Nivel funcional	Operativo		
Dependencia jerárquica	Coordinador operativo y responsable funcional del área asignada.		
Coordina o supervisa	Compañeros de trabajo y responsables funcionales durante la ejecución de las actividades.		
Propósito del cargo	Ejecutar las actividades asignadas con calidad, seguridad, responsabilidad y cuidado de los animales, equipos e instalaciones.		
N.º	Función específica	Frecuencia	Evidencia o registro
1	Cumplir las tareas, horarios y prioridades establecidos en la programación diaria y semanal.	Diaria.	Cronograma cumplido y control de asistencia.
2	Participar en ordeño, alimentación, limpieza, pastoreo, manejo de ganado y mantenimiento según la asignación recibida.	Diaria y según programación.	Listas de tareas y verificación del responsable.
3	Cuidar los animales, equipos, herramientas, insumos e instalaciones durante la ejecución del trabajo.	Permanente.	Reporte de novedades y conservación de recursos.
4	Utilizar los equipos de protección y cumplir las normas de seguridad, bioseguridad e higiene.	Permanente.	Lista de verificación y reporte de seguridad.
5	Completar de manera legible y oportuna los registros que correspondan a la actividad realizada.	Al finalizar cada actividad.	Formatos llenados y entregados.
6	Comunicar de inmediato accidentes, fallas, faltantes, riesgos, animales enfermos o desviaciones del procedimiento.	Cuando ocurra.	Reporte verbal confirmado y registro de incidencia.
7	Participar en capacitaciones, reuniones, evaluaciones y acciones de mejora, apoyando las sustituciones requeridas.	Según cronograma y necesidad.	Listas de asistencia, evaluación y acuerdos de mejora.
Perfil mínimo	Experiencia en labores agropecuarias o disposición para aprender; disciplina, trabajo en equipo, comunicación y cumplimiento de normas de seguridad.		

Tabla A2.8

Matriz de funciones del asesor veterinario

Cargo		Asesor veterinario		
Nivel funcional		Asesoría técnica especializada		
Dependencia jerárquica		Coordinador operativo		
Coordina o supervisa		Responsable de ganado, sanidad y bienestar y personal encargado del manejo del hato, cuando corresponda		
Propósito del cargo		Brindar criterio técnico especializado para prevenir, diagnosticar y tratar problemas sanitarios, establecer protocolos de bioseguridad y bienestar animal y orientar el manejo sanitario del hato.		
N.º	Función específica	Frecuencia	Evidencia o registro	
1	Evaluar el estado sanitario de los animales mediante visitas, observación clínica y revisión de antecedentes.	Según cronograma y cuando exista alerta.	Registro de visita e informe veterinario.	
2	Diagnosticar enfermedades, lesiones o alteraciones que afecten la salud y bienestar de los animales.	Cuando se requiera.	Historia clínica, diagnóstico e informe técnico.	
3	Prescribir y supervisar tratamientos, medicamentos y medidas de recuperación de acuerdo con el diagnóstico realizado.	Cuando corresponda.	Recetas veterinarias y registro de tratamientos.	
4	Diseñar, actualizar y verificar el cumplimiento de los protocolos de vacunación, desparasitación y prevención de enfermedades.	Según calendario sanitario.	Plan sanitario y registros de vacunación y desparasitación.	
5	Revisar las condiciones de bioseguridad, higiene y bienestar animal y recomendar medidas preventivas o correctivas.	Mensual y cuando exista necesidad.	Lista de verificación, informe y recomendaciones técnicas.	
6	Capacitar y orientar al personal responsable del ganado sobre prevención de enfermedades, manejo sanitario, administración de medicamentos y bienestar animal.	Trimestral y cuando se requiera.	Registro de capacitación, asistencia y material utilizado.	
7	Emitir criterios e indicaciones técnicas frente a emergencias sanitarias, enfermedades transmisibles, partos complicados u otras situaciones que requieran atención especializada.	Cuando ocurra.	Informe técnico, receta, protocolo o registro de atención.	
Perfil mínimo		Médico veterinario o profesional afín legalmente habilitado para el ejercicio profesional; experiencia en sanidad y manejo de ganado, prevención y tratamiento de enfermedades, bioseguridad y bienestar animal; capacidad para elaborar protocolos, recetas, informes y planes sanitarios.		

