



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO

**“MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA PLANTA
INDUSTRIAL DE FAENAMIENTO, COMPOSTAJE Y FERIA DE
GANADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CÁRNICOS DE
IBARRA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES.**

AUTORAS:

López Arias Alicia Estéfany
Cabascango Herrera Gladys Yolanda

ASESOR: Dr. FAUSTO LIMA

2013

RESUMEN EJECUTIVO

El informe final del trabajo de grado fue realizado con el fin de solucionar los problemas que se han presentado en los diferentes procesos, y las alternativas de solución a los mismos, por ello mediante el diagnóstico de la situación actual se determinará primeramente los objetivos que permiten establecer hacia donde se quiere llegar, además se establecen los instrumentos de investigación que se aplicaron a directivos y empleados como encuestas, entrevista, observación directa y realizando el análisis de la matriz FODA se pudo determinar el problema diagnóstico, que la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra no cuenta con un Manual de Gestión por Procesos, por lo cual el personal que labora en la institución no tiene claras las actividades y la secuencia ordenada que hay que seguir para cumplir de una manera eficiente y eficaz las metas y objetivos planteados por la empresa pública.

Por lo tanto este trabajo es un conjunto sistemático de datos e información cualitativa y cuantitativa que permite obtener como resultado final el MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS para la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, el mismo que será de mucha utilidad para el desarrollo de la Institución ya que en este se detalla las funciones que cada empleado y trabajador debe desempeñar en su respectivo departamento y además los procesos que se deben seguir para el proceso de las mismas, logrando el ahorro de recursos ya que se evita la pérdida de tiempo y en muchas ocasiones la duplicidad de funciones en el personal administrativo y operativo para el normal desarrollo de las actividades, que además facilite el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

SUMMARY

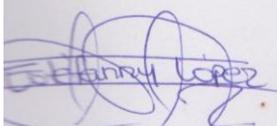
The final report of the graduation project was completed in order to resolve the problems that have occurred in the different processes, alternative solutions for these, and by diagnosing the current situation to determine first the objectives to be able to establish the aims and also to establish investigation instruments to be used with directors and employees, such as surveys, interviews, direct observation and with the development of a SWOT analysis the diagnosis of the problem could be determined, that the Industrial Plant for Slaughterhouse, Compost, and Livestock Fair of the Municipal Meat Corporation of Ibarra does not have a Process Management Manual, which is why the institution's personnel are not clear about the activities and orderly sequence that they should follow to fulfill the goals and objectives established by the public enterprise in an efficient and effective way.

Therefore, this work is a systematic unification of data and qualitative and quantitative information that permits a final result of a PROCESS MANAGEMENT MANUAL for the Industrial Plant for Slaughterhouse, Compost, and Livestock Fair of the Municipal Meat Corporation of Ibarra, which will be very useful for the development of the institution, since it details the roles that each employee should carry out in their respective department as well as the processes that should be followed for each, to achieve a savings in resources, avoiding wasted time and in many cases duplication of functions of operational and administrative staff as they carry out daily activities, and will also facilitate meeting the objectives of the organization.

DECLARACIÓN

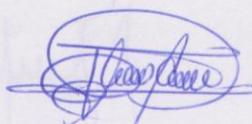
Nosotros, Alicia Estéfanny López Arias, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1719328039 y Gladys Yolanda Cabascango Herrera portadora de la cédula de ciudadanía 1002432647, declaramos bajo juramento que este trabajo de grado aquí descrito **“MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA PLANTA INDUSTRIAL DE FAENAMIENTO, COMPOSTAJE Y FERIA DE GANADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CÁRNICOS DE IBARRA”** es de nuestra autoría que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional y que hemos consultado e investigado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En la ciudad de Ibarra a los 31 días del mes de Julio del 2013



Alicia Estéfanny López Arias

C.I. 1719328039



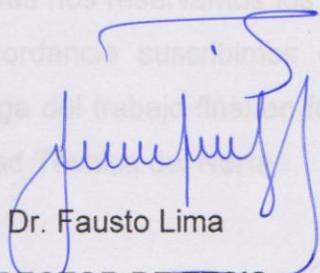
Gladys Yolanda Cabascango Herrera

C.I. 1002432647

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por las estudiantes Alicia Estéfanny López Arias y Gladys Yolanda Cabascango Herrera para optar por el título de Ingeniería en Administración Pública de Gobiernos Seccionales, cuyo tema es **“MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA PLANTA INDUSTRIAL DE FAENAMIENTO, COMPOSTAJE Y FERIA DE GANADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CÁRNICOS DE IBARRA”** considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 31 días del mes de Julio del 2013


Dr. Fausto Lima

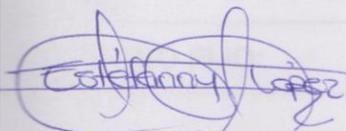
DIRECTOR DE TESIS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE LAS AUTORAS DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

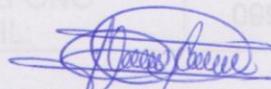
Nosotros, Alicia Estéfanny López Arias con cédula de identidad N° 1719328039 y Gladys Yolanda Cabascango Herrera con cédula de identidad N° 1002432647 manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autoras del trabajo de grado denominado, **“MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA PLANTA INDUSTRIAL DE FAENAMIENTO, COMPOSTAJE Y FERIA DE GANADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CÁRNICOS DE IBARRA”** que ha sido desarrollado para optar por el título de: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Alicia Estéfanny López Arias

1719328039



Gladys Yolanda Cabascango Herrera

1002432647

Ibarra, a los 31 días del mes de julio del 2013



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1719328039		
APELLIDOS Y NOMBRES:	LOPEZ ARIAS ALICIA ESTÉFANNY		
DIRECCIÓN:	EL EJIDO DE CARANQUI - VIA LAS MINAS		
E-MAIL	alistfy_16@hotmail.com		
TELEFONO FIJO:		TELEFONO MÓVIL:	0997588024

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1002432647
APELLIDOS Y NOMBRES:	CABASCANGO HERRERA GLADYS YOLANDA

DIRECCIÓN:	EL PANECILLO		
E-MAIL	yolycabas@yahoo.es		
TELEFONO FIJO:		TELEFONO MÓVIL:	0980325105

DATOS DE LA OBRA	
TITULO:	“MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA PLANTA INDUSTRIAL DE FAENAMIENTO, COMPOSTAJE Y FERIA DE GANADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CÁRNICOS DE IBARRA”
AUTOR (ES):	ALICIA ESTEFANNY LÓPEZ ARIAS Y GLADYS YOLANDA CASCANGO HERRERA
FECHA: AAMMDD	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES
ASESOR/DIRECTOR:	DR: FAUSTO LIMA

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

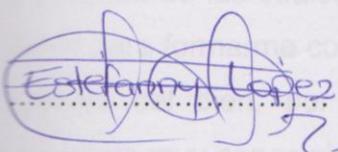
Alicia Estéfanny López Arias con cédula de ciudadanía N° 1719328039 y Gladys Yolanda Cabascango Herrera con cédula N° 1002432647 en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El auto manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

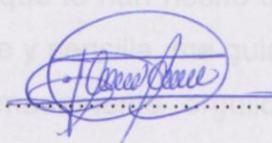
Ibarra, a los 31 días del mes de julio del 2013

LAS AUTORAS:



Alicia Estéfanny López Arias

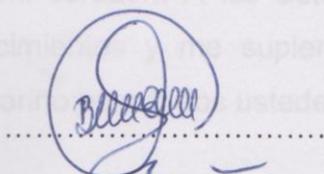
1719328039



Gladys Yolanda Cabascango Herrera

1002432647

ACEPTACIÓN:



Ing. Bethy Chávez

JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

DEDICATORIA

Este trabajo, fruto de mucho esfuerzo y toda mi carrera Universitaria dedico a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas y las bendiciones necesarias para continuar y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me han presentado.

A mi madre y a mi padre que gracias a ellos voy a llegar a cumplir mis objetivos, son los que han velado por mi salud, educación, alimentación entre otros, a quien les debo todo; horas consejos, regaños, reprimendas, tristezas y alegrías de las cuales estoy muy segura de que lo han hecho con todo el amor para formarme como una persona humilde y sencilla, me guiaron por el camino del bien, por ello, me siento extremadamente orgullosos. A una personita muy especial que a pesar de la distancia me ha estado apoyando en las buenas y en las malas con su voz de aliento para que siga adelante. A mis hermanos y tíos que han estado ahí cuando les he necesitado para salir adelante en todo este proceso de mi vida. A mis amigos y compañeros que siempre me han apoyado en las situaciones más difíciles de mi vida por eso siempre les llevaré en mi corazón. A las autoridades y docentes quienes compartieron sus conocimientos y me supieron guiar para que sea una buena profesional, con cariño para todos ustedes.

Estéfanny

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, quien con su sabiduría, inteligencia, bondad y amor me ha sabido guiar y así he podido llegar hasta a este punto, que es el logro de mi objetivo.

A mis hijos Anthony y Sebastián, mis amores, lo más valioso de mi vida, los testigos silenciosos de mis luchas cotidianas, que día a día están junto a mí alentándome a continuar en este trayecto de mi vida y así seguir cosechando más éxitos por un mejor futuro. A mi padre Mesías, por su apoyo incondicional que me brinda siempre y por ser el impulsador a que continúe siempre a conseguir mis metas propuestas. A la memoria de mi madre Blanquita+, a pesar de ya no contar con su presencia le dedico por ser la gestora de valores en mí, de las múltiples enseñanzas y sobre todo haberme brindado su amor incondicional, a ti mamita querida siempre te recordaré, amaré y nunca te olvidaré. A mis hermanos/as, por su ayuda en los momentos que más necesite, en especial a mi hermano Luis, quien fue un apoyo importante ya en la culminación de mi carrera.

A mi compañera de tesis Estefi, por su comprensión, paciencia, apoyo, compañerismo y sobre todo amistad en este trayecto de mis estudios, gracias a ti se logró la realización de este proyecto.

A mis familiares y amigas, quienes de una u otra forma supieron darme aliento a seguir en adelante y así conseguir el éxito profesional

Y en especial a una persona que estuvo junto a mí en el trayecto de mis estudios alentándome a seguir y sin el cual no hubiera podido culminar mi carrera, gracias por su apoyo, cariño y amor, Juan Chandi

Yolanda

AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo tan arduo, como es la realización de nuestra tesis, queremos expresar el más sincero sentimiento de gratitud a la Universidad Técnica del Norte que nos acogió en sus aulas y por intermedio de sus docentes nos brindó todos los conocimientos que nos permitieron desarrollarnos como verdaderos profesionales y seres útiles para la Patria.

A la Empresa Municipal de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Ciudad de Ibarra, en especial a su autoridad al Ec. Hernán Valencia Gerente de la Entidad quien nos brindó todo el apoyo para que este trabajo llegue a feliz término y sea una herramienta útil para la misma.

Al Dr. Fausto Lima, asesor de nuestro trabajo de grado, por su apoyo y confianza en nuestro trabajo, por su profesionalismo y capacidad aportes invaluable en el desarrollo de este proyecto, por todo esto el presente trabajo no se puede concebir sin su oportuna participación, agradecemos también el habernos facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis.

A las Autoridades y Catedráticos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, quienes nos dieron la oportunidad de representar a la Universidad con la Propuesta de un Manual de Gestión por procesos para la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, y por su apoyo incondicional para que este trabajo llegue a feliz culminación.

LAS AUTORAS

PRESENTACIÓN

El presente proyecto tiene como finalidad la elaboración de un Manual de Gestión por Procesos para la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, y así cumplir con el objetivo y meta propuesto por la Entidad que es el contar con una guía de respaldo para el desarrollo eficaz y eficiente de los diferentes procesos. Es por ello que para desarrollar este proyecto son necesarios cuatro capítulos:

Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa, para la gestión de los procesos administrativos y operativos, para ello es necesario tomar en cuenta los conocimientos teóricos, agrupación de ideas con la finalidad de obtener un FODA, que permitió identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas obteniendo como resultado la identificación del problema diagnóstico y del cual partir para la realización de antecedentes, objetivos y variables específicas para que facilite la investigación de este proyecto.

Se establecerá las bases teórico científicas a través de la investigación documental existente para lo cual se revisará toda la información secundaria como en libros, leyes, normas, ordenanzas, reglamentos, folletos e información obtenida del internet y se analizará los diferentes criterios de autores para finalmente encontrar soluciones al problema mediante entrevistas a expertos y encuestas a los funcionarios para valorar la calidad y factibilidad del proyecto.

Formular el Manual de Gestión de Procesos para la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra; se enfoca en definir la gestión por procesos; cuyos puntos principales fueron establecer un organigrama de funciones y procesos

técnico operativos para lo cual se tomara en cuenta los principios y criterios técnicos de las leyes, normas y reglamentos del Sector Publico.

Detectar que impactos han provocado la realización del proyecto en el cual tomará en cuenta la valoración del riesgo, y otros posibles factores que puedan ser ocasionados mediante el desarrollo del mismo.

Por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones las cuales resumen la presente investigación, a fin de que sea considerado como base para diseñar el Manual de Gestión por Procesos para la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, con lo cual se obtendrá los resultados esperados en esta investigación.

LAS AUTORAS

ÍNDICE

CONTENIDO	PAG.
RESUMEN EJECUTIVO.....	I
SUMMARY	II
DECLARACIÓN.....	III
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	IV
CESIÓN DE DERECHOS DE LAS AUTORAS DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	V
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	VI
DEDICATORIA	IX
PRESENTACIÓN	XII
ÍNDICE	XIV
INTRODUCCIÓN.....	XIX
JUSTIFICACIÓN	XX
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	XXI

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	22
ANTECEDENTES	22
OBJETIVOS	23
VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	24
IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	24
INDICADORES O SUBASPECTOS QUE PROFUNDIZAN EL ESTUDIO DE LAS VARIABLES.....	24
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	25
OPERATIVIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	26
DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	26
CÁLCULO DE LA MUESTRA	26
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	26
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS	27

ENTREVISTA A DIRECTIVOS	73
CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA	78
CRUCES ESTRATÉGICOS FA – FO – DO – DA	79
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.....	80

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	81
MANUALES.....	81
DEFINICIÓN.....	81
OBJETIVOS	81
IMPORTANCIA.....	82
CARACTERÍSTICAS	82
VENTAJAS.....	83
DESVENTAJAS.....	83
TIPOS.....	83
GESTIÓN	85
DEFINICIÓN.....	85
TIPOS.....	85
GESTIÓN DE CALIDAD	87
PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.....	87
PROCESOS	87
DEFINICIÓN.....	87
ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	88
TIPOS DE PROCESOS.....	88
GESTIÓN POR PROCESOS.....	89
DEFINICIÓN.....	89
FASES.....	90
¿CÓMO SE GESTIONA UN PROCESO?	90
EL CONTROL DE LA GESTIÓN.....	91
CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO BIEN DIRIGIDO Y GESTIONADO	91
¿POR QUÉ LA GESTIÓN POR PROCESOS?	92

UTILIDADES QUE SE OBTIENEN AL CENTRAR LAS GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	92
EL CICLO PHVA (PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR)	93
¿PARA QUÉ LA GESTIÓN POR PROCESOS?	94
ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	94
JERARQUÍA DE PROCESOS	95
DIAGRAMA DE PROCESOS	96
DEFINICIÓN.....	96
TIPO DE DIAGRAMAS.....	96
CRITERIOS PARA DIBUJAR EL DIAGRAMA DE PROCESOS	96
ESTRUCTURA	97
DESCRIPCIÓN NARRATIVA	97
PLANTA INDUSTRIAL	98
DEFINICIÓN.....	98
CLASIFICACIÓN DE LAS PLANTAS INDUSTRIALES.....	99
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA LOCALIZACIÓN DE UNA PLANTA.....	100
FAENAMIENTO.....	100
DEFINICIÓN.....	100
PROCESO DE FAENAMIENTO	101
DEFINICIÓN.....	101
COMPOSTAJE.....	102
DEFINICIÓN.....	102
ETAPAS	103
CARACTERÍSTICAS	104
FUNCIONES	104
TIPOS.....	105
USOS	105
FERIA DE GANADO.....	106
EMPRESA.....	106
DEFINICIÓN.....	106
CLASIFICACIÓN	107
EMPRESA MUNICIPAL.....	108

DEFINICIÓN.....	108
PRESUPUESTO	110
MODELOS DE GESTIÓN.....	110
NORMAS DE CONTROL INTERNO.....	111
CONTROL INTERNO	111
OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	111
RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO.....	112
RENDICIÓN DE CUENTAS.....	112
AMBIENTE DE CONTROL.....	112
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	112
CÁRNICOS	114
DEFINICIÓN.....	114
CLASIFICACIÓN.....	114

CAPÍTULO III

PROPUESTA	118
PRESENTACIÓN	118
ASPECTOS ESTRUCTURALES	121
ESTRUCTURA DE LA PLANTA INDUSTRIAL DE FAENAMIENTO, COMPOSTAJE Y FERIA DE GANADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CÁRNICOS DE IBARRA.....	121
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	123
ORGANIGRAMA POR PROCESOS.....	125
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES POR PROCESOS.....	126
DIAGRAMA DE LOS PROCESOS	147

CAPÍTULO IV

IMPACTOS.....	175
ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS.....	175
IMPACTO ORGANIZACIONAL	176
IMPACTO SOCIAL	177
IMPACTO AMBIENTAL	178

IMPACTO TECNOLÓGICO	179
ALCANCE	179
RECOMENDACIONES.....	181
BIBLIOGRAFÍA Y LINGÜÍSTICA	182
ANEXOS	184

INTRODUCCIÓN

El Manual de Gestión por procesos constituye una herramienta muy importante en la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y FERIA de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra puesto que permitirá dirigir, transmitir conocimientos, experiencias, normas políticas y procedimientos que documentan los avances tecnológicos para el uso del personal existente; de esta manera podrán realizar operaciones eficientes permitiendo optimizar recursos, tiempo y esfuerzos.

Después de haber analizado los diferentes aspectos administrativos, operacionales de la entidad, se ha determinado la importancia de crear el Manual de Gestión de Procesos para la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra es para que sirva como uno de los ejes u orientaciones estratégicas en el óptimo de las actividades que se realizan en la empresa logrando así un mejor desempeño institucional.

Es factible este proyecto porque tiene respaldo bibliográfico, de autoridades, de personal de la empresa y asesoría de profesionales en el ámbito.

Los beneficiarios serán: la institución, los empleados para desarrollar eficientemente los procesos; así también servirá para cumplir un objetivo esencial que es la culminación de mis estudios superiores.

Este proyecto es de mucho interés para la empresa porque va a mejorar y actualizar los productos, servicios, haciéndole originalmente de nuestra autoría.

JUSTIFICACIÓN

La importancia de crear el Manual de Gestión por Procesos para la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y FERIA de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra es que a través de este se puede identificar y mejorar aquellos procesos técnico-operativos que actualmente están provocando una serie de falencias en la entidad.

Es de gran interés para los empleados el desarrollo del manual, ya que les permitirá tener un seguimiento de los procesos, permitiéndoles de esta manera controlar estado de cada una de las áreas de principio a fin.

Por otro lado la aplicación de este manual puede beneficiar a los clientes ya que la percepción de los procesos que se llevan en la empresa estará bajo responsabilidad de sus empleados para brindar el servicio de calidad.

Una vez que el proyecto sea ejecutado se podrá observar que repercute en aspectos económicos y sociales ya que optimizando tiempo, dinero y personal se podrá obtener mayores utilidades para la misma; en lo que se refiere al aspecto humano se mejorará la parte de la fidelidad de los mismos empleados como la fidelidad de los clientes.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un Manual de Gestión de Procesos para la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico para la gestión de procesos administrativos y operativos con los que cuenta la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje, y feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra.
- Establecer las bases teórico –científicas, mediante una investigación documental, mediante el cual se pueda emplear las normativas vigentes en la implementación del manual de gestión de procesos de la entidad.
- Formular el diseño del manual de gestión por procesos de la empresa.
- Detectar que impactos ha provocado el proyecto de un Manual de Gestión por Procesos para la Planta Industrial, de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

El cantón Ibarra, capital de la provincia de Imbabura cuya población de habitantes según el Censo del año 2010 es de 181.175 personas; 93.389 mujeres y 87786 hombres. Posee un clima seco templado y agradable, y una temperatura promedio de 18°C. En relación al acceso a las parroquias las vías son en su mayoría secundarias y su estado de conservación varía de acuerdo a la época del año y su mantenimiento, siendo el promedio buenas.

En la ciudad de Ibarra cohabitan variedad de culturas que enriquecen y hacen única a la provincia de Imbabura, está constituida por cinco parroquias urbanas: San Francisco, El Sagrario, Caranqui, Alpachaca y Priorato; y siete parroquias rurales: San Antonio, La Esperanza, Angochagua, Ambuquí, Salinas, La Carolina y Lita. Quien llegue a Ibarra disfrutará de un ambiente plácido y paisajes ensoñadores podrá, recrear la mente y la vista en sus parques, plazas, iglesias, museos, lugares tradicionales, lagunas, cascadas, cerros y deleitar su paladar con su deliciosa comida tradicional.

La administración de la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra se basa en la conformación de un Gobierno Autónomo Descentralizado que vela por el buen vivir de los ciudadanos Ibarreños. Una de las Empresas Públicas que se encarga de ello, es la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra creada en el año de 1986, que en su deseo de superación tanto tecnológica como con el cumplimiento de los estándares de salubridad y de calidad, brinda los servicios de Faenamiento, venta de abono e Inseminación asistida para el ganado porcino. Actualmente la empresa cumple el deber más importante de

todos; que es de proveer a los mercados, tercenas y demás centros autorizados mediante patentes, la mejor carne para el consumo de los habitantes del cantón Ibarra y porque no del resto de las provincias de nuestro país, por lo que necesita de un nuevo modelo de gestión como es el Manual de Gestión por Procesos para la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje, y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, para así obtener un excelente desempeño institucional y la satisfacción de los ciudadanos con sus productos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GENERAL

Realizar un diagnóstico para la elaboración de un Manual de Gestión por Procesos para la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, para lograr un nuevo enfoque en los procesos y una eficiente administración.

1.2.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Examinar el diseño de la estructura orgánico - funcional de la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra.
- ✓ Analizar el nivel de satisfacción, eficiencia y eficacia del recurso humano que trabaja en la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra.
- ✓ Determinar el alcance de los procesos administrativos y la normativa legal existente en la empresa.
- ✓ Conocer los procesos técnico operativo que operan en las diferentes áreas de la empresa.

1.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS.

1.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.

- ✓ Estructura Orgánica Funcional.
- ✓ Recurso Humano.
- ✓ Procesos Administrativos.
- ✓ Procesos Técnico – Operativos.

1.3.2 INDICADORES O SUBASPECTOS QUE PROFUNDIZAN EL ESTUDIO DE LAS VARIABLES.

➤ ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL.

- ❖ Organigrama.
- ❖ Descripción de puestos.

➤ RECURSO HUMANO.

- ❖ Satisfacción del personal.
- ❖ Trabajo en Equipo.

➤ PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

- ❖ Elementos del Proceso Administrativo.
- ❖ Necesidad del Manual de Gestión por Procesos.

➤ PROCESOS TÉCNICO – OPERATIVOS.

- ❖ Fases de operación.

1.4 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Cuadro N° 1.-MATRIZ DE RELACIÓN DE OBJETIVOS, VARIABLES, INDICADORES, INFORMACIÓN Y TÉCNICAS.

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	PÚBLICO
Examinar el diseño de la estructura orgánico - funcional de la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organigrama ✓ Descripción de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adecuado nivel de organización. ✓ Distribución equitativa de puestos y funciones. 	Encuesta.	Funcionarios y trabajadores.
Analizar el nivel de satisfacción, eficiencia y eficacia del recurso humano que trabaja en la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción del personal. ✓ Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel adecuado de eficiencia. ✓ Experiencia. ✓ Propuestas grupales eficientes. 	Encuesta. Entrevista.	Directorio y Funcionarios.
Determinar el alcance de los procesos administrativos y la normativa legal existente en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elementos del proceso administrativo. ✓ Necesidad del manual de Gestión por procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación. ✓ Organización. 	Entrevista.	Experto
Conocer los procesos técnico operativo de las diferentes áreas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fases de operación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos técnico operativos en ejecución. 	Observación directa.	Directorio

Elaborado por: Las Autoras

1.5 OPERATIVIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico para una mejor y real apreciación fue elaborado en base a diferentes técnicas de investigación de campo como son: observación, encuesta y entrevista.

1.5.1 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

En la identificación de los miembros que integran la población está conformado por un total de 7 empleados y 23 trabajadores; dentro de la entidad se hizo uso de la técnica de la observación directa en cada uno de sus departamentos y en los cuales se aplicó las encuestas respectivas.

1.5.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA

Tomando en cuenta el tamaño de la población que es inferior a 40 entre empleados y trabajadores; se llegó a la conclusión que es innecesario realizar el cálculo de la muestra, sino la realización de un censo al total de la población.

1.5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

a) Primaria

Se usó las siguientes técnicas e instrumentos:

- **Entrevista.-** Se aplica al responsable de la administración y operación de la entidad, en este caso al Gerente, fue estructurada con preguntas previamente elaboradas de las variables de la investigación, esta técnica nos permitirá obtener información significativa y ampliar conocimientos sobre el tema de investigación.
- **Encuesta.-** se realizó 26 encuestas a la población previamente determinada de donde se logró importante información que permitirá determinar de manera clara y concreta varios aspectos del proyecto. El objetivo de la encuesta fue obtener información para conocer condiciones

y el grado de conocimiento del personal sobre las actividades que se realizan en la entidad y el grado de satisfacción de cada uno de los trabajadores y empleados.

- **Observación directa.**-esta técnica es muy útil para la investigación, con el propósito de determinar que se hace, como se hace, en que tiempo se hace, quien hace, donde se hace, y para que se hace en las diferentes áreas de la entidad; también permite verificar que tecnología se utiliza, conocimiento, servicio, y la atención que se presta al cliente interno y externo. Esta técnica nos ayuda a evaluar las actividades que realizan cada uno de los empleados y trabajadores para así obtener la información necesaria que permita profundizar la investigación.

b) Secundaria

Con la colaboración de los empleados se puede obtener información documentada, la misma que servirá de base fundamental para conocer las actividades, procesos, equipos tecnológicos y operativos de cada una de las áreas.

Además el internet es un medio de gran ayuda para la investigación, que nos permite ampliar la información totalmente actualizada.

1.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

1. ¿Qué importancia tienen los factores en relación con tu satisfacción con el trabajo con independencia de cuál sea tu nivel de satisfacción actual con ellos?

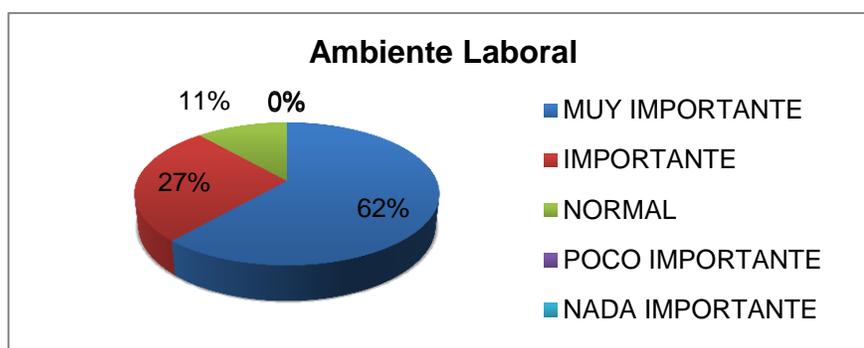
1.1 Ambiente laboral (Nivel de relación y cooperación existente entre los empleados de la empresa)

Tabla N°1

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	16	62%
IMPORTANTE	7	27%
NORMAL	3	12%
POCO IMPORTANTE	0	0%
NADA IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- En el análisis de los resultados de la encuesta, en relación a la pregunta No. 1 encontramos que la mayoría de los empleados consideran muy importante con un 62% el Ambiente Laboral en la empresa por que el nivel de relación y cooperación existente es bueno. Por tanto se relaciona con la información a la variable del Organigrama o Estructura de la Empresa Municipal de Faenamamiento Ibarra. Un porcentaje inferior, es decir el 27% de los encuestados responde importante. El resto de opciones, es decir normal, poco importante y nada importante, no tienen aceptación entre las personas encuestadas, siendo irrelevantes para el análisis de la variable correspondiente.

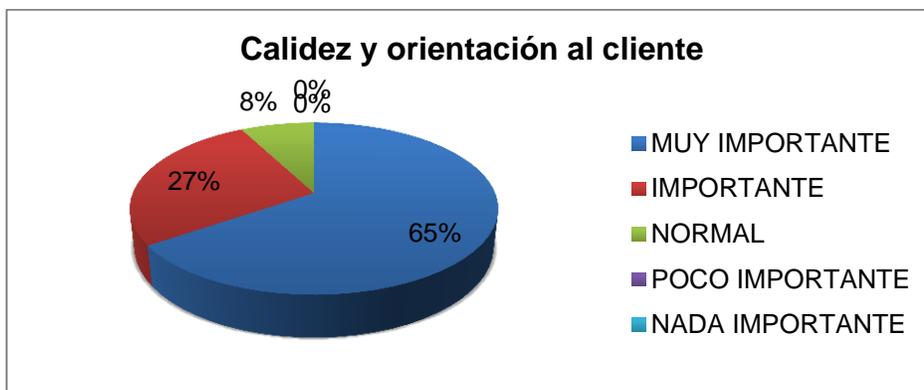
1.2 Calidez y orientación al cliente (compromiso de la empresa con los objetivos, prácticas y políticas de calidad y de orientación al cliente)

Tabla N° 2

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	17	65%
IMPORTANTE	7	27%
NORMAL	2	8%
POCO IMPORTANTE	0	0%
NADA IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 2



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Para la mayoría de los encuestados, en relación a la pregunta No. 2, consideran con un 65% muy importante la calidez y orientación al cliente como compromiso de la empresa con los objetivos, prácticas y políticas de calidad. Por tanto se relaciona la información a la variable de la Satisfacción del Personal de la Empresa Municipal de Faenamamiento Ibarra. Un porcentaje inferior, es decir el 27% de los encuestados responde importante. El resto de opciones, es decir normal, poco importante y nada importante, no tienen aceptación entre las personas encuestadas, siendo irrelevantes para el análisis de la variable correspondiente.

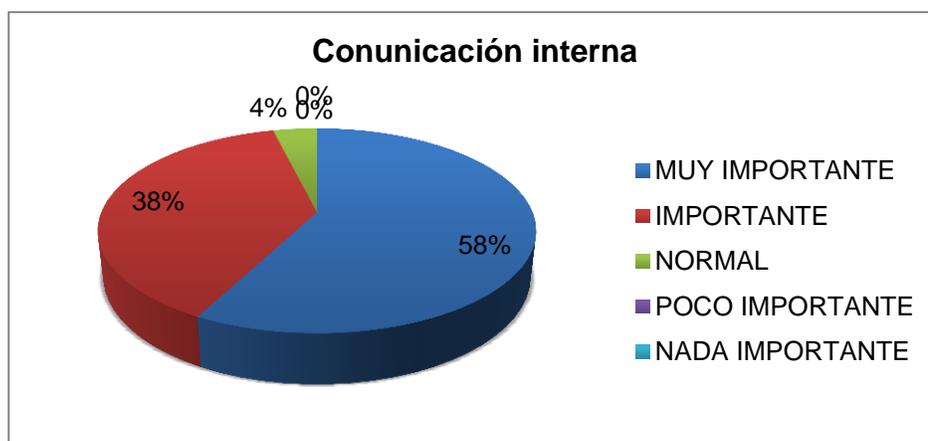
1.3 Comunicación interna (eficacia de los canales y flujos de comunicación existentes en la empresa)

Tabla N° 3

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	15	58%
IMPORTANTE	10	38%
NORMAL	1	4%
POCO IMPORTANTE	0	0%
NADA IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 3



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Los encuestados, en relación a la pregunta No. 3 con la mayoría de respuestas en un 58% consideran muy importante la comunicación interna entre empleados y trabajadores; ya que existe eficacia de los canales y flujos de comunicación. Por tanto se relaciona la información a la variable del Trabajo en Equipo de la Empresa Municipal de Faenamiento Ibarra. Un porcentaje inferior, es decir el 38% de los encuestados responde importante. El resto de opciones, es decir normal, poco importante y nada importante, no tienen aceptación entre las personas encuestadas, siendo irrelevantes para el análisis de la variable correspondiente.

1.4 Condiciones de trabajo (adecuación de las condiciones físicas del lugar de trabajo de los recursos y de la información disponible para realizar el trabajo)

Tabla N°4

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	9	35%
IMPORTANTE	11	42%
NORMAL	5	19%
POCO IMPORTANTE	1	4%
NADA IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 4



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- En el análisis de los resultados de la encuesta, en relación a la pregunta No. 4 encontramos mayoría de respuestas, 42%, considera importante las condiciones de trabajo porque los empleados y trabajadores están acostumbrados a trabajar en esas mismas condiciones. Por tanto se relaciona la información a la variable del Trabajo en Equipo de la Empresa Municipal de Faenamamiento Ibarra. Un porcentaje inferior, es decir el 38% de los encuestados responde a muy importante. El resto de opciones, es decir normal, poco importante y nada importante, no tienen aceptación entre las personas encuestadas, siendo irrelevantes para el análisis de la variable correspondiente.

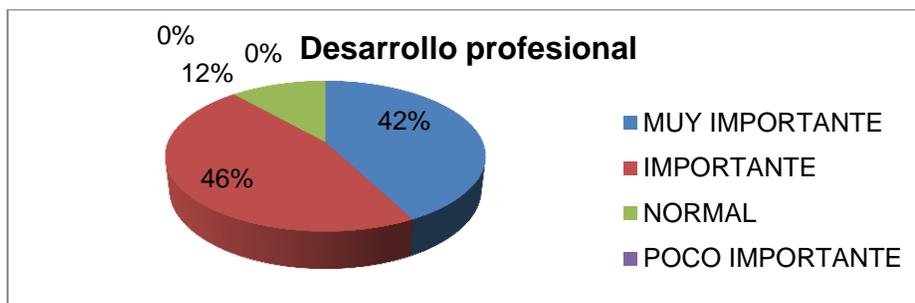
1.5 Desarrollo profesional (posibilidades de formación y desarrollo profesional que ofrece la empresa y eficacia de la formación que se recibe)

Tabla N° 5

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	11	42%
IMPORTANTE	12	46%
NORMAL	3	12%
POCO IMPORTANTE	0	0%
NADA IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Por los resultados obtenidos de las encuestas se puede determinar que en relación a la pregunta No. 5, los empleados consideran importante con un 46% el desarrollo profesional ya que las posibilidades de formación y desarrollo no son muy frecuentes. Por tanto se relaciona la información a la variable de la Satisfacción del Personal de la Empresa Municipal de Faenamiento Ibarra. Un porcentaje inferior, es decir el 42 % de los encuestados responde a muy importante. El resto de opciones, es decir normal, poco importante y nada importante, no tienen aceptación entre las personas encuestadas, siendo irrelevantes para el análisis de la variable correspondiente.

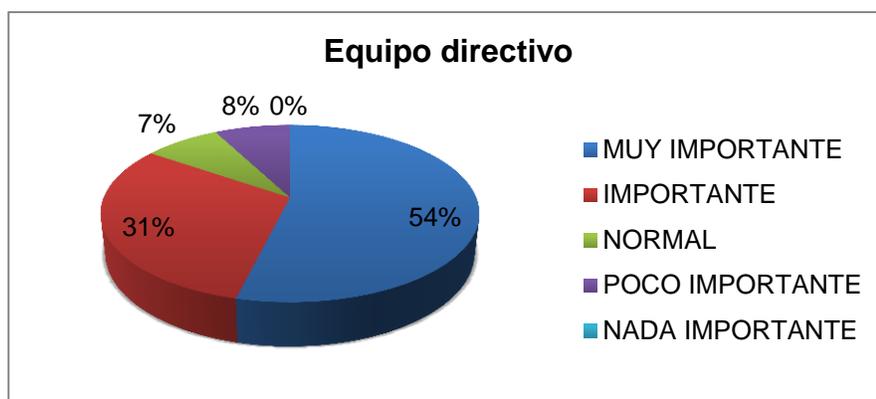
1.6Equipo directivo (eficacia con la que el equipo directivo realiza su trabajo coherencia con los valores de la empresa)

Tabla N° 6

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	14	54%
IMPORTANTE	8	31%
NORMAL	2	8%
POCO IMPORTANTE	2	8%
NADA IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N°6



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- La mayor parte de los encuestados, en relación a la pregunta No. 6 encontramos mayoría de respuestas, 54%, considera muy importante el equipo directivo en la empresa porque orientan a obtener resultados eficaces. Por tanto se relaciona a la información de la variable de la Satisfacción del Personal de la Empresa Municipal de Faenamamiento Ibarra. Un porcentaje inferior, es decir el 31% de los encuestados responde importante. El resto de opciones, es decir normal, poco importante y nada importante, no tienen aceptación entre las personas encuestadas, siendo irrelevantes para el análisis de la variable correspondiente.

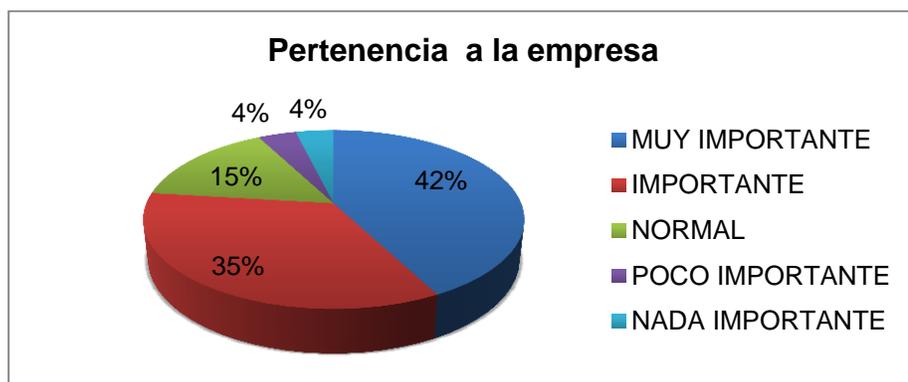
1.7 Pertenencia a la empresa (sentido de pertenencia y confianza el proyecto empresarial)

Tabla N° 7

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	11	42%
IMPORTANTE	9	35%
NORMAL	4	15%
POCO IMPORTANTE	1	4%
NADA IMPORTANTE	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- En el análisis de los resultados de la encuesta, en relación a la pregunta No. 7 encontramos mayoría de respuestas, 42%, considera muy importante la pertenencia a la empresa porque genera tener confianza y compromiso en cada una de las actividades. Por tanto se relaciona a la información de la variable de la Satisfacción del Personal de la Empresa Municipal de Faenamiento Ibarra. Un porcentaje inferior, es decir el 35% de los encuestados responde importante. El resto de opciones, es decir normal, poco importante y nada importante, no tienen aceptación entre las personas encuestadas, siendo irrelevantes para el análisis de la variable correspondiente.

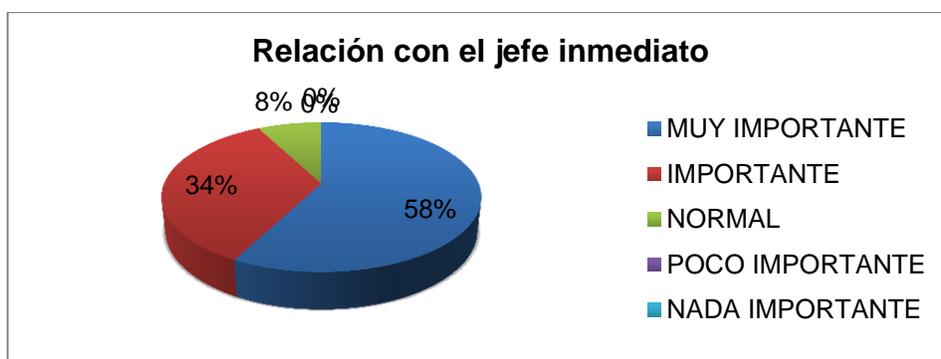
1.8 Relación con el jefe inmediato (estilo de dirección del jefe inmediato en relación con la comunicación, gestión y desarrollo de sus colaboradores)

Tabla N° 8

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	15	58%
IMPORTANTE	9	35%
NORMAL	2	8%
POCO IMPORTANTE	0	0%
NADA IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- En la mayor parte de los encuestados, en relación a la pregunta No. 8 encontramos mayoría de respuestas, 58%, considera muy importante la relación con el jefe inmediato en la empresa porque son quienes difunden la información y la gestión de las actividades. Por tanto se relaciona a la información de la variable de la satisfacción del personal de la Empresa Municipal de Faenamiento Ibarra. Un porcentaje inferior, es decir el 35% de los encuestados responde importante. El resto de opciones, es decir normal, poco importante y nada importante, no tienen aceptación entre las personas encuestadas, siendo irrelevantes para el análisis de la variable correspondiente.

1.9 Trabajo/actividad desarrollada (conocimiento e identificación con las funciones y la ocupación que desempeña. Equilibrio entre la vida profesional y personal)

Tabla N° 9

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	15	58%
IMPORTANTE	10	38%
NORMAL	1	4%
POCO IMPORTANTE	0	0%
NADA IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- En el análisis de los resultados de la encuesta, en relación a la pregunta No. 9 encontramos mayoría de respuestas, 58%, considera muy importante el trabajo o la actividad desarrollada en la empresa ya que les ayuda a mantener un equilibrio entre la vida personal y profesional. Por tanto se relaciona a la información de la variable de la satisfacción del personal de la Empresa Municipal de Faenamiento Ibarra. Un porcentaje inferior, es decir el 38% de los encuestados responde importante. El resto de opciones, es decir normal, poco importante y nada importante, no tienen aceptación entre las personas encuestadas, siendo irrelevantes para el análisis de la variable correspondiente.

SATISFACCIÓN CON LOS FACTORES

1. AMBIENTE LABORAL

1.1 En mi empresa la relación entre compañeros es buena

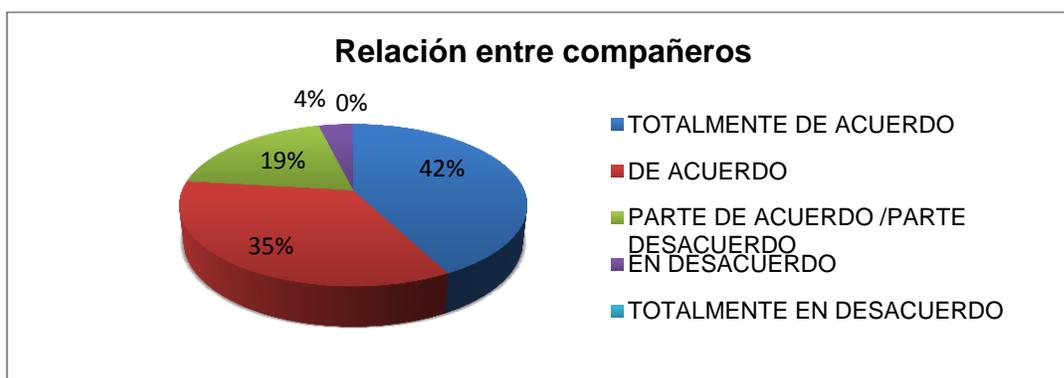
Tabla N° 10

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	42%
DE ACUERDO	9	35%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	5	19%
EN DESACUERDO	1	4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- La mayor parte de los encuestados, están totalmente de acuerdo en un 42% que la relación entre compañeros es muy buena. Un porcentaje inferior, es decir el 35% están solo de acuerdo porque existen diferentes áreas en las cuales los empleados no se relacionan directamente entre sí. El 19% están parte acuerdo / parte desacuerdo ya que el personal que faena cerdos no es el mismo que faena ganado. Y solo el 4% está en desacuerdo ya que se debe al personal que esta fuera de la planta.

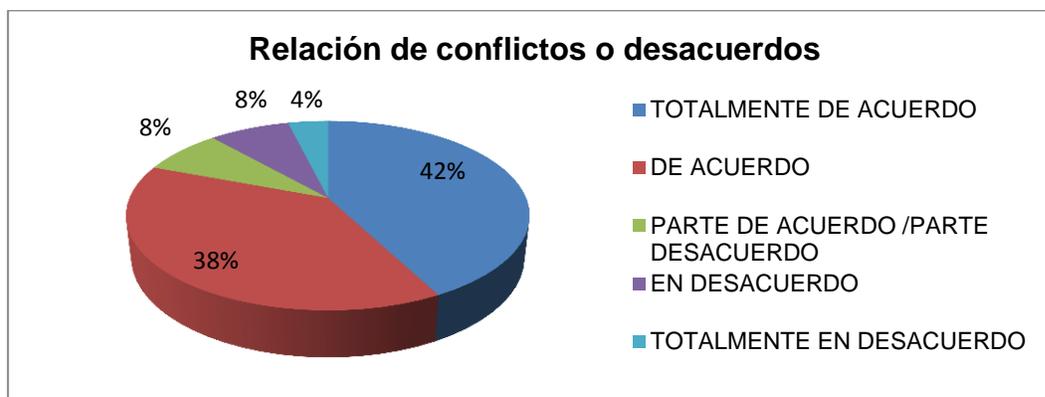
1.2 En mi equipo se trabaja conjuntamente para la relación de conflictos o desacuerdos.

Tabla N° 11

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	42%
DE ACUERDO	10	38%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	2	8%
EN DESACUERDO	2	8%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Por los resultados obtenidos de las encuestas se puede determinar que el 42% del total de los empleados están totalmente de acuerdo que se trabaja conjuntamente para la relación de conflictos o desacuerdos. El 38% manifiesta que esta solo de acuerdo porque en ciertas áreas se solucionan ciertos conflictos. Con el 8% existe un empate en parte de acuerdo/parte desacuerdo con en desacuerdo porque no se trabaja conjuntamente para dar soluciones. Y un 4% están totalmente en desacuerdo por desconocimiento de lo que pueda suceder en ciertas áreas.

1.3 Las personas de mi equipo de trabajo cooperan bien entre sí.

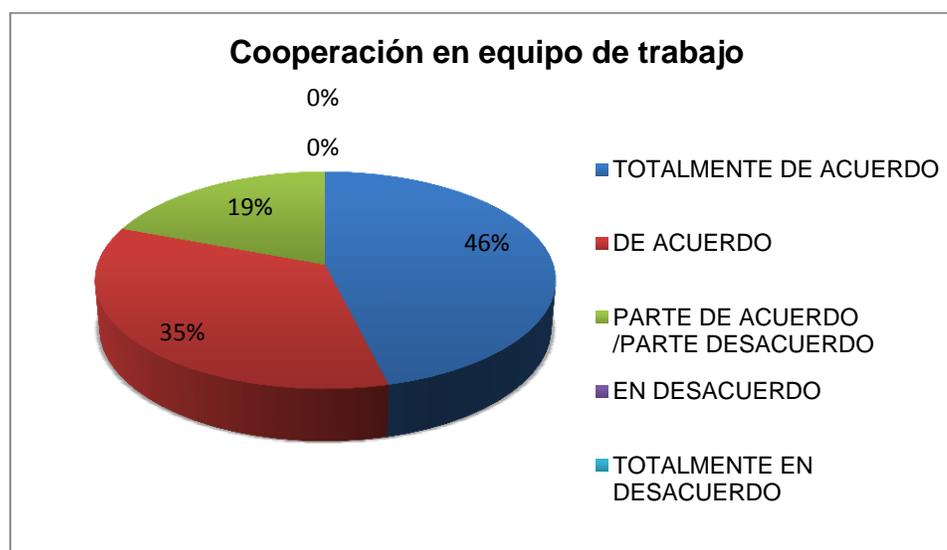
Tabla N° 12

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	12	46%
DE ACUERDO	9	35%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	5	19%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Los encuestados manifestaron en un 46% que están totalmente de acuerdo que existe una cooperación en equipo de trabajo para la solución de los problemas que se presenten. El 35% están solo de acuerdo porque puede existir en ciertas áreas. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

1.4 Las personas de fuera de mi grupo de trabajo con las que tengo contacto, por lo general, son colaboradoras.

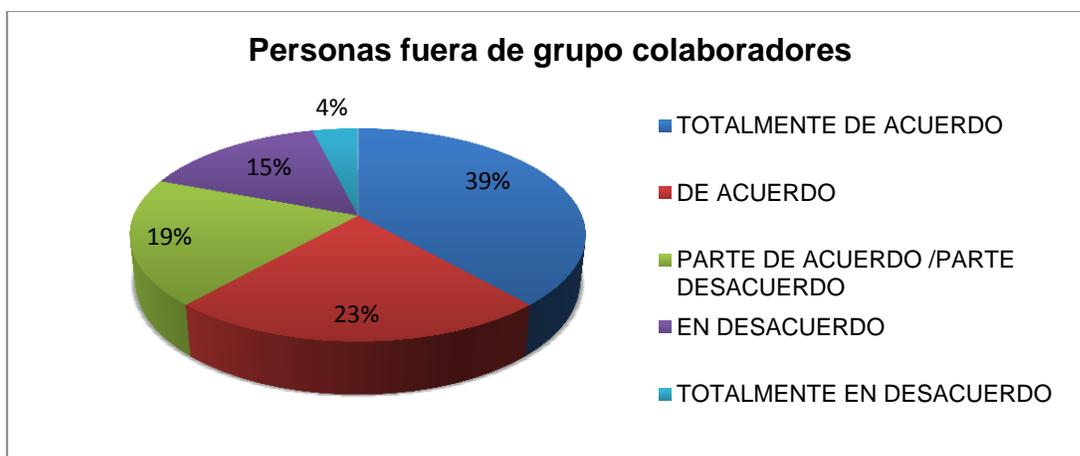
Tabla N° 13

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	38%
DE ACUERDO	6	23%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	5	19%
EN DESACUERDO	4	15%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- De acuerdo a las personas encuestadas podemos manifestar que en un 39% las personas que están fuera del grupo de trabajo son colaboradoras prestos a solucionar los inconvenientes que se puedan presentar. El 23% están solo de acuerdo porque no todo el personal está laborando en una cierta área. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

2. CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE

2.1 En mi unidad se compagina la calidad de los productos o servicios con el cumplimiento de los procesos.

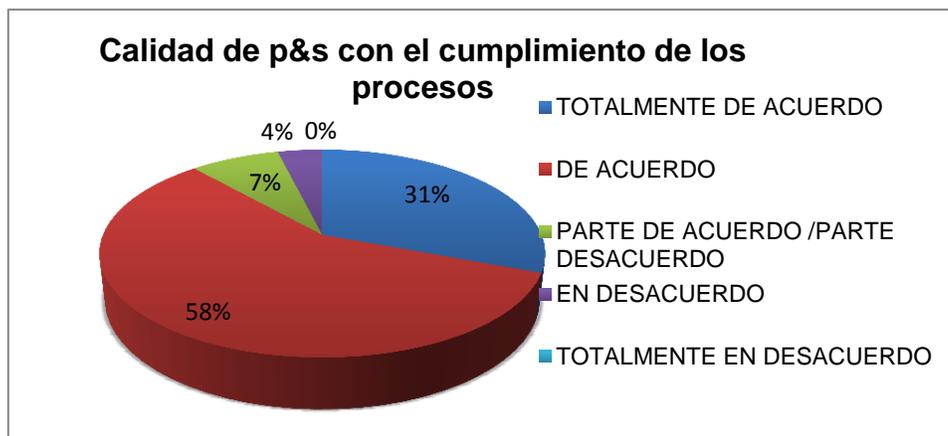
Tabla N° 14

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	31%
DE ACUERDO	15	58%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	2	8%
EN DESACUERDO	1	4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- La mayoría de los encuestados con un 58% están solo de acuerdo que en cada unidad se compagina la calidad de los productos o servicios con el cumplimiento de los procesos. Mientras que el 31% están totalmente de acuerdo ya que existe solo en el área operativa. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

2.2 Nuestros clientes internos y externos están satisfechos con nuestros productos y servicios.

Tabla N° 15

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	35%
DE ACUERDO	8	31%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	6	23%
EN DESACUERDO	3	12%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 15



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- De acuerdo a las personas encuestadas un 35% manifiestan que clientes internos y externos están satisfechos con los productos y servicios que ofrece la empresa en las diferentes áreas. El 31% están solo de acuerdo ya que el trabajo que realizan lo hacen por responsabilidad. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

2.3 Las personas de mi área/departamento se sienten motivadas para mejorar la satisfacción del cliente internos y externo.

Tabla N° 16

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	38%
DE ACUERDO	10	38%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	4	15%
EN DESACUERDO	1	4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 16



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Según las personas encuestadas, se puede determinar que existe un empate con el 38% entre Totalmente de acuerdo y de acuerdo manifestando que las personas del área o departamento se sienten motivadas para mejorar la satisfacción del cliente, tanto interno como externo. El 15% están parte de acuerdo parte desacuerdo porque la motivación es propia de cada uno de los empleados y no proviene de la empresa. El resto de opciones, es en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

2.4 En mi área/departamento se nos proporciona suficiente información sobre la eficiencia y eficacia de los procesos a cubrir las necesidades y satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

Tabla N° 17

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	42%
DE ACUERDO	9	35%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	5	19%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 17



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Según las personas encuestadas el 42% manifiesta que está totalmente de acuerdo que en el área o departamento se les proporciona suficiente información sobre la eficiencia y eficacia de los procesos a cubrir las necesidades y satisfacción de los clientes internos y externos. El 35% esta solo de acuerdo ya que la difusión de la información no es la adecuada. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

3. COMUNICACIÓN INTERNA

3.1 Mi empresa se interesa por: Transmitir la visión, estrategia y objetivos; Fomentar la comunicación entre las empresas y áreas.

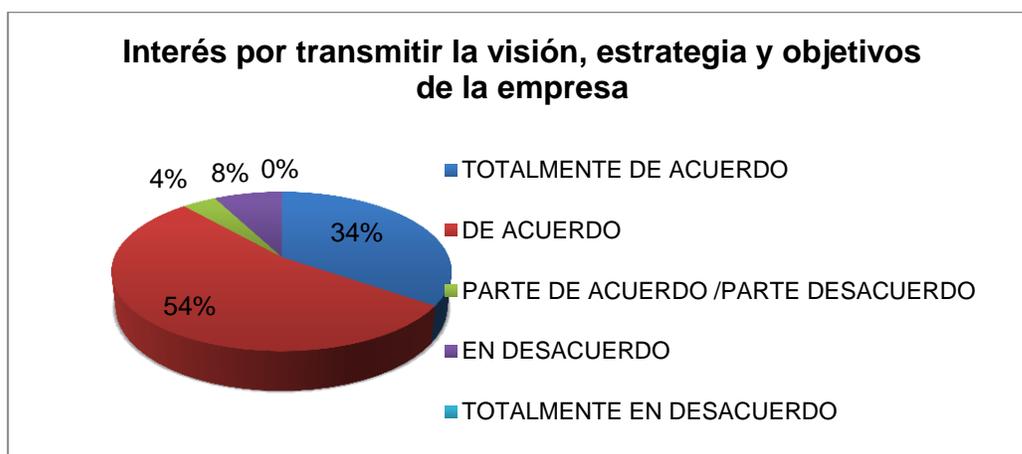
Tabla N° 18

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	35%
DE ACUERDO	14	54%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	1	4%
EN DESACUERDO	2	8%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 18



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANALISIS.-Según la mayoría de los encuestados con un 54% están solo de acuerdo en que la empresa se interesa por transmitir la visión, estrategia y objetivos; fomentar la comunicación en las diferentes áreas. Y solo el 34% están totalmente de acuerdo, ya que los empleados creen que solo le corresponde al área administrativa. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

3.2 Mi empresa hace un esfuerzo por: Conocer mis opiniones y sugerencias que hacemos.

Tabla N° 19

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	38%
DE ACUERDO	8	31%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	5	19%
EN DESACUERDO	3	12%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N°19



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Según la información obtenida de las encuestas realizadas el 38% manifiesta que están totalmente de acuerdo que la empresa hace un esfuerzo por conocer sus opiniones y sugerencias. Mientras que el 31% dicen que están de acuerdo ya que las opiniones y sugerencias solo son tomadas en cuenta en circunstancias necesarias. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

3.3 Considero adecuada la información que recibo: Por escrito o Reuniones de grupo

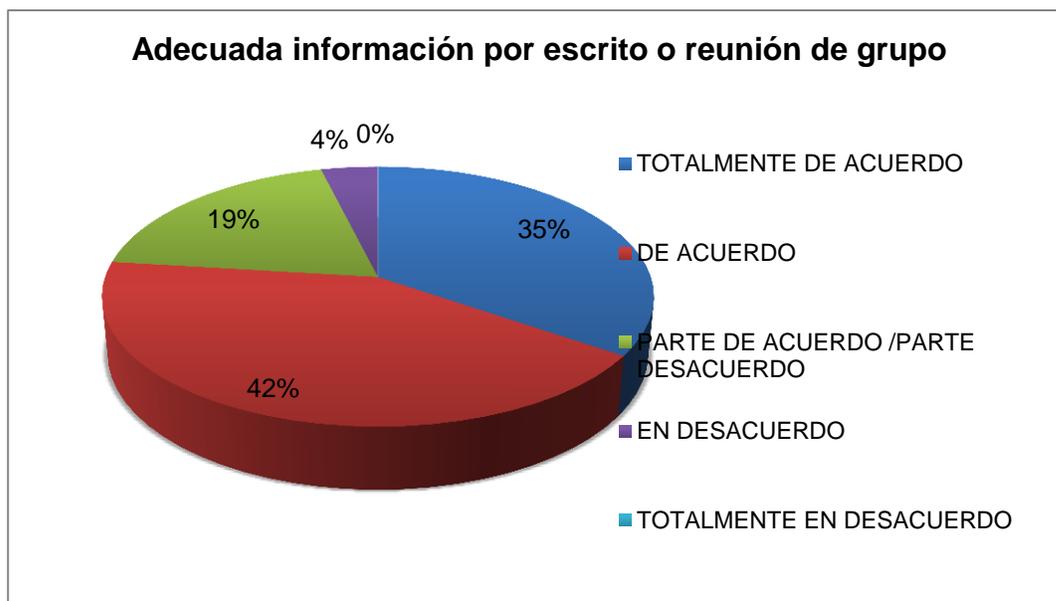
Tabla N° 20

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	35%
DE ACUERDO	11	42%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	5	19%
EN DESACUERDO	1	4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 20



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-Los encuestados en su gran mayoría con un 42%, están solo de acuerdo que la información que reciben por escrito o por reuniones de grupo es de vez en cuando. El 35% están totalmente de acuerdo ya que la difusión de la información es adecuada. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

4. CONDICIONES DE TRABAJO

4.1 Considero que en mi empresa son adecuadas: Las condiciones físicas del lugar de trabajo, la disponibilidad de material y equipo, el mantenimiento de material y equipo, y el acceso y disponibilidad de información /documentación para realizar mi trabajo.

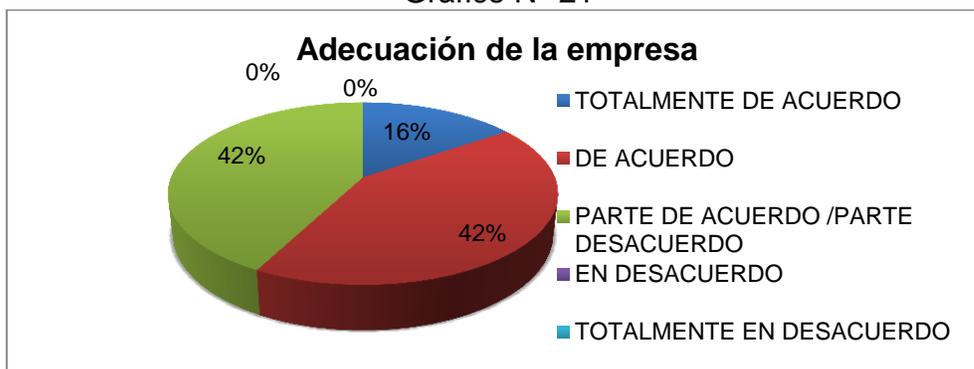
Tabla N°21

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	15%
DE ACUERDO	11	42%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	11	42%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 21



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-Según las encuestas realizadas al personal existe un empate con el 42% entre de Acuerdo y Parte de acuerdo parte desacuerdo por que manifiestan que ya no son adecuadas porque la planta ya ha cumplido su vida útil lo que causa un poco de inconvenientes al momento de realizar las actividades. Y solo un 16% están totalmente de acuerdo porque existe disponibilidad de material y equipo. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

5. DESARROLLO PROFESIONAL

5.1 Conozco las posibilidades que hay en mi empresa sobre: formación, desarrollo profesional y evaluaciones de desempeño.

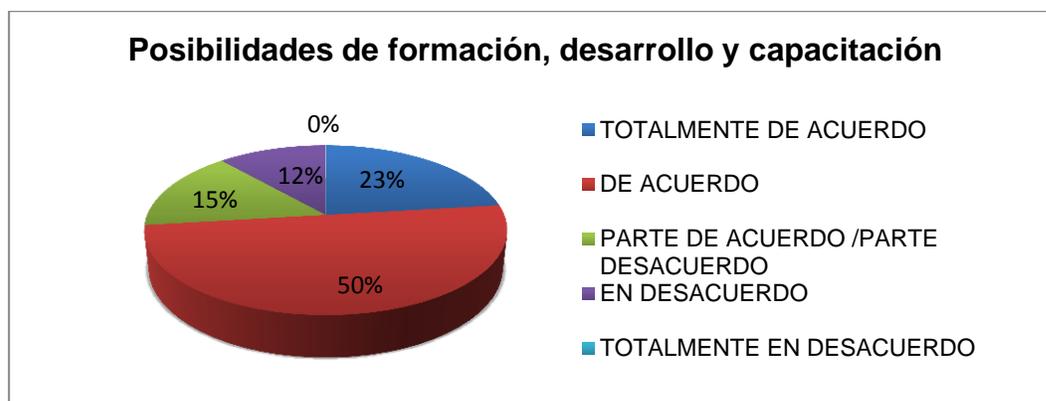
Tabla N° 22

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	23%
DE ACUERDO	13	50%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	4	15%
EN DESACUERDO	3	12%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 22



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-Los encuestados en su gran mayoría con un 50%, están de acuerdo que conocen parte del proceso de la formación, desarrollo profesional y evaluaciones de desempeño que la empresa ofrece a los trabajadores. El 23% están solo totalmente de acuerdo ya que el personal que tiene más conocimiento y capacitación es el área administrativa. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

5.2 Mi empresa: Me forma para desempeñar correctamente mi ocupación, me proporciona proyectos/ trabajos diversos con el fin de aprender y desarrollar nuevas habilidades, y tiene en cuenta mis intereses en materia de desarrollo profesional.

Tabla N° 22

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	15%
DE ACUERDO	11	42%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	11	42%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 22



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Según las encuestas realizadas al personal existe un empate con el 42% entre de Acuerdo y Parte de acuerdo/parte desacuerdo por que manifiestan que en las diferentes áreas el desempeño correcto, la proporción de proyectos o trabajos con el fin de desarrollarse profesionalmente se lo da a conocer pocas veces en el área operativa, ya que el personal viene adquiriendo experiencia desde varios años atrás. Y solo un 16% están totalmente de acuerdo que son el personal administrativo los más tomados en cuenta. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

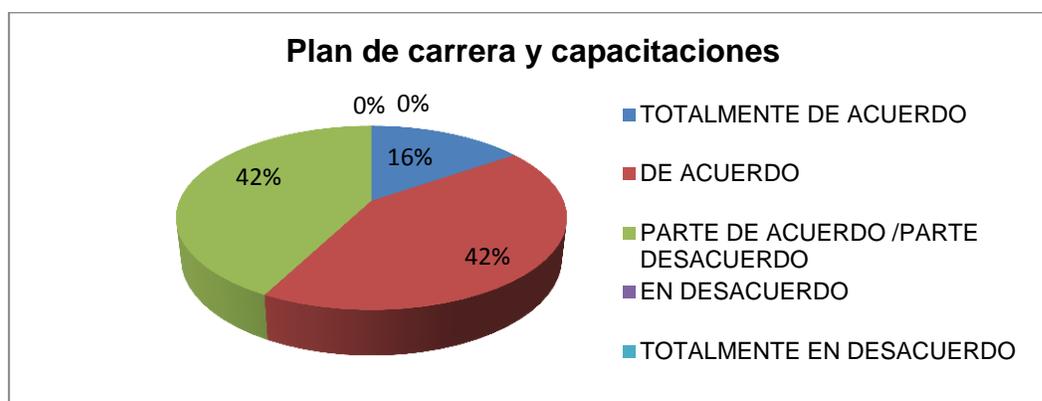
5.3 Mi empresa ofrece: Un plan de carrera para mejorar el desarrollo profesional, y capacitaciones actualizadas y regulares.

Tabla N° 23

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	15%
DE ACUERDO	11	42%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	11	42%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 23



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- De acuerdo a las encuestas realizadas al personal existe un empate con un 42% entre de acuerdo y parte de acuerdo/ parte desacuerdo ya que manifiestan que el plan de carrera, no se da en forma seguida sino una vez al año y los que adquieren estos conocimientos solo son del área administrativa. El 16% están totalmente de acuerdo que son el personal administrativo los más tomados en cuenta El resto de opciones, es decir parte de acuerdo / parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

6. EQUIPO DIRECTIVO

6.1 En mi opinión el equipo directivo de mi empresa: Es un gestor hacia el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

Tabla N° 24

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	19%
DE ACUERDO	16	62%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	5	19%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 24



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Los encuestados en su gran mayoría con un 62%, están de acuerdo que el equipo directivo en la empresa es un gestor hacia el cumplimiento de los objetivos y metas, ya que ellos son los que coordinan bien los recursos y promueven la eficiencia y eficacia de los resultados de un proceso. Y con una minoría del 19% están entre: totalmente de acuerdo y parte acuerdo/parte desacuerdo porque existen diversas opiniones; que en algunos casos no son atendidas en su brevedad posible sus requerimientos. El resto de opciones, es decir en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

6.2 El equipo directivo está comprometido con el desarrollo profesional de los funcionarios.

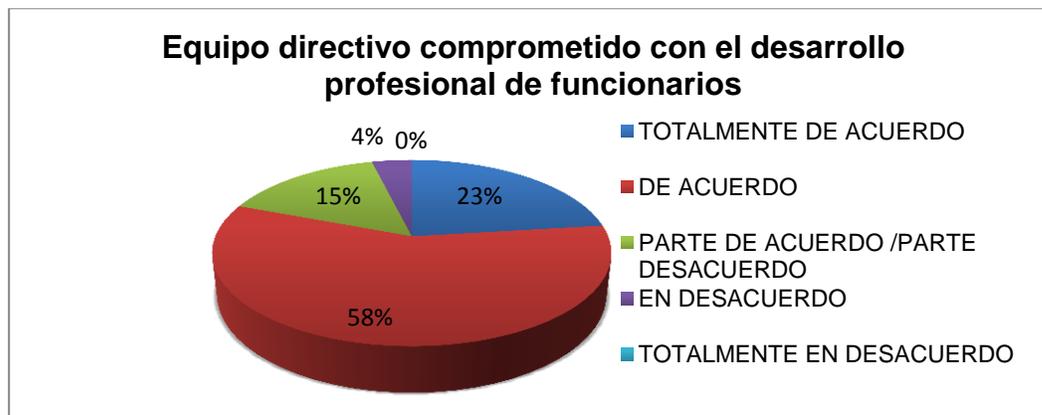
Tabla N° 25

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	23%
DE ACUERDO	15	58%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	4	15%
EN DESACUERDO	1	4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 25



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-Según las encuestas realizadas al personal el 58% están de acuerdo que el equipo directivo está comprometido con el desarrollo profesional de sus funcionarios para un mejor desempeño en los procesos de la empresa. El 23% opinan que están totalmente de acuerdo que siempre los directivos buscan el mejoramiento de sus empleados, el 15% en cambio dicen estar parte de acuerdo/ parte desacuerdo porque no ven mejoría en su desempeño ya que hay procesos que son rutinarios y no necesitan de mejoramiento. El resto de opciones, es decir en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

6.3 El equipo directivo promueve el trabajo en equipo entre sus colaboradores.

Tabla N° 26

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	27%
DE ACUERDO	15	58%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	2	8%
EN DESACUERDO	2	8%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 26



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Los encuestados en su gran mayoría con un 58%, están de acuerdo que el equipo directivo promueve el trabajo en equipo entre sus colaboradores ya que existe una buena comunicación en la empresa. El 27% opinan estar totalmente de acuerdo porque conocen bien de cerca a los directivos. Y el resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

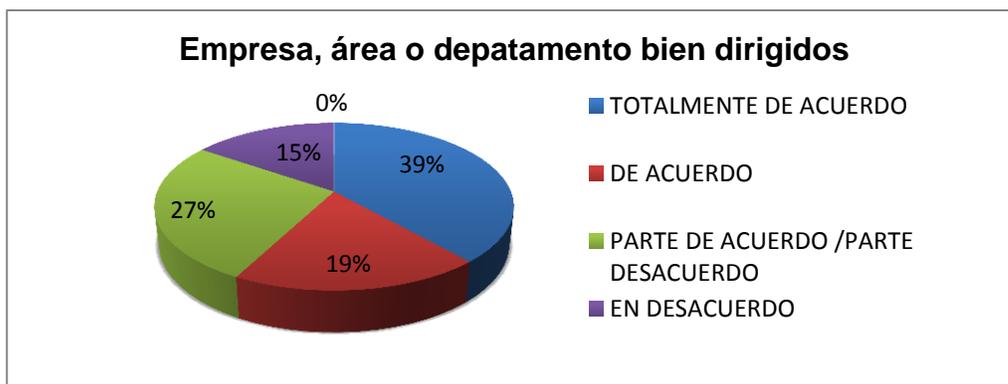
6.4 En mi opinión: Mi área/departamento está bien dirigida, o mi empresa está bien dirigida.

Tabla N° 27

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	38%
DE ACUERDO	5	19%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	7	27%
EN DESACUERDO	4	15%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 27



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Según la información obtenida de las encuestas realizadas el 39% manifiesta que están totalmente de acuerdo que en el área/departamento está bien dirigido, o la empresa está bien dirigida por personal especializado y con experiencia en las diferentes labores que presta la empresa. El 27% opinan estar parte de acuerdo/ parte desacuerdo ya que no existe una relación cercana con los directivos. El 19% dicen que están de acuerdo ya las opiniones y sugerencias solo son tomadas en cuenta en circunstancias necesarias. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

7. PERTENENCIA A LA EMPRESA

7.1 Pienso que mi empresa tiene buenas perspectivas de futuro.

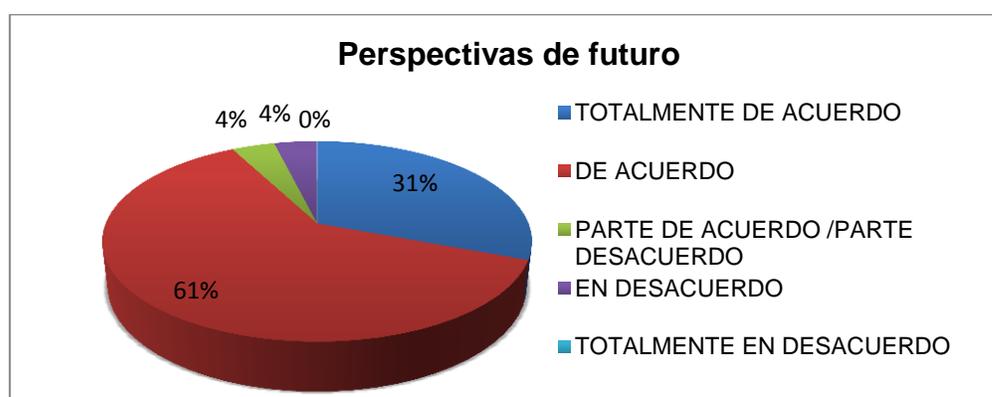
Tabla N° 28

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	31%
DE ACUERDO	16	62%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	1	4%
EN DESACUERDO	1	4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 28



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Los encuestados en su gran mayoría con un 61%, están de acuerdo que la empresa tiene buenas perspectivas de futuro, por el nuevo polígono industrial que se va a construir, el cual va tener una excelente infraestructura para los diferentes procesos que se gestionan. El 31% están totalmente de acuerdo ya que con su nueva infraestructura ayudará no solo al mejoramiento de los procesos sino a obtener empleo y a brindar un producto con excelentes resultados a la ciudadanía. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

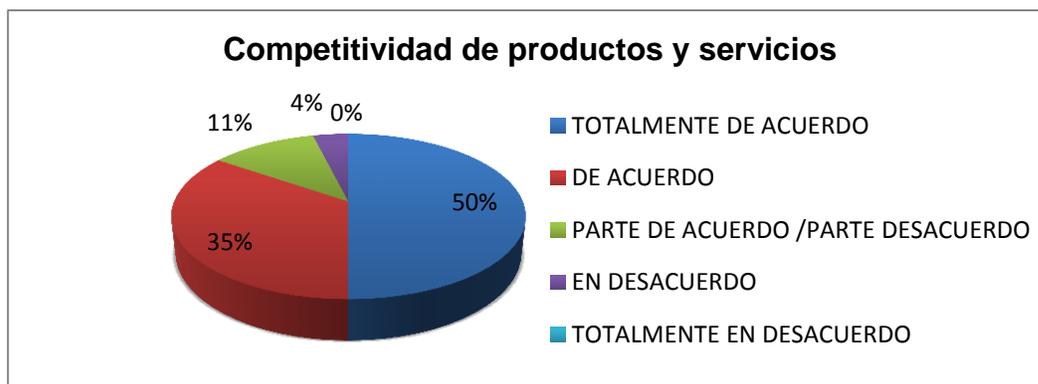
7.2 En general, nuestros productos y servicios son competitivos respecto a otras empresas del sector.

Tabla N° 29

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	50%
DE ACUERDO	9	35%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	3	12%
EN DESACUERDO	1	4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 29



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- De acuerdo a las encuestas realizadas al personal opinan el 50% estar totalmente de acuerdo que los productos y servicios son competitivos respecto a otras empresas del sector, ya que cumplen con todas las normas de salud para la obtención de un producto de calidad. El 35% opinan estar de acuerdo ya que los diversos procesos como es el faenado, el compostaje se lo realiza de manera muy minuciosa. El 11% están parte de acuerdo/ parte desacuerdo porque no ven diferencias en los resultados. Y el resto de opciones, es decir, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

7.3 Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa.

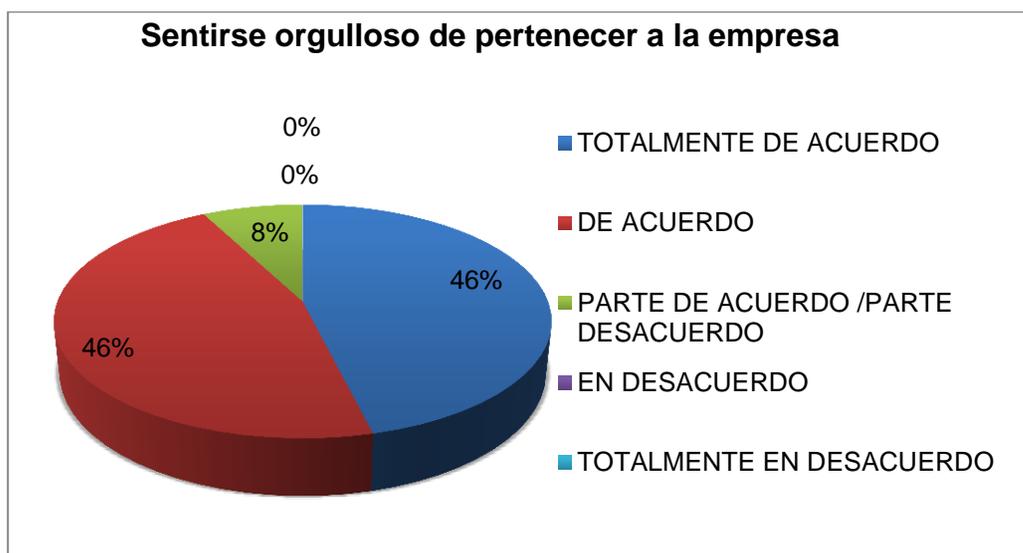
Tabla N° 30

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	12	46%
DE ACUERDO	12	46%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	2	8%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 30



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- De acuerdo a las encuestas realizadas al personal existe un empate con un 46% entre totalmente de acuerdo y de acuerdo ya que manifiestan sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa por la oportunidad que les brinda acceder a un empleo y así mejorar la calidad de vida de sus familias. Y el resto de opciones, es decir parte de acuerdo / parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas por desconocimiento.

7.4 Desde mi incorporación hasta hoy diría que, en términos generales, mi empresa ha evolucionado positivamente.

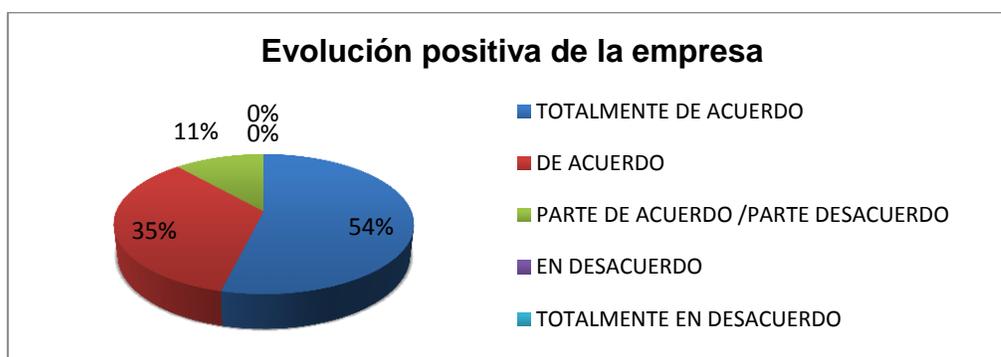
Tabla N° 31

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	14	54%
DE ACUERDO	9	35%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	3	12%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 31



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Los encuestados en su gran mayoría, con un 54% están totalmente de acuerdo que desde su incorporación hasta la presente fecha la empresa está evolucionado positivamente en los diferentes procesos, ya sea en del faenamamiento, compostaje y de la feria de ganado, para brindar un mejor producto a la ciudadanía. El 35% manifiestan estar de acuerdo poniendo énfasis en que la infraestructura en la que trabajan ya cumplió con su vida útil y ya no está siendo apta para trabajar. Y el resto de opciones, es decir parte de acuerdo parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

8. RELACION CON EL JEFE INMEDIATO

8.1 Comunica claramente los objetivos y tareas a realizar.

Tabla N° 32

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	15%
DE ACUERDO	18	69%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	3	12%
EN DESACUERDO	1	4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 32



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- De acuerdo a las encuestas realizadas al personal, con una mayoría del 69% opinan que el jefe inmediato comunica claramente los objetivos y tareas a realizar en la empresa, creando así un ambiente laboral adecuado. El 15% manifiestan estar totalmente de acuerdo ya que la mayoría de ellos se encuentran más cercanos al jefe y la comunicación es más estrecha. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo / parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

8.2 Valora los logros individuales y de equipo.

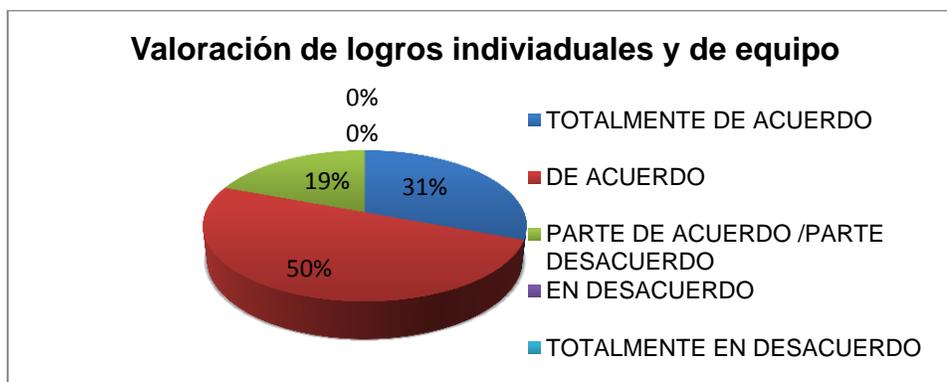
Tabla N° 33

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	31%
DE ACUERDO	13	50%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	5	19%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 33



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-Según la información obtenida de las encuestas realizadas al personal el 50% manifiesta que el jefe inmediato valora los logros individuales y de equipo, haciendo así un ambiente laboral apto para trabajar para cumplir con las metas propuestas. El 31% opinan estar totalmente de acuerdo ya que el jefe es una persona que dirige en forma muy adecuada y asertiva las tareas a cumplir. El 19% mencionan que están parte de acuerdo / parte desacuerdo ya que es personal que no está muy comprometido con la empresa. El resto de opciones, es decir en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

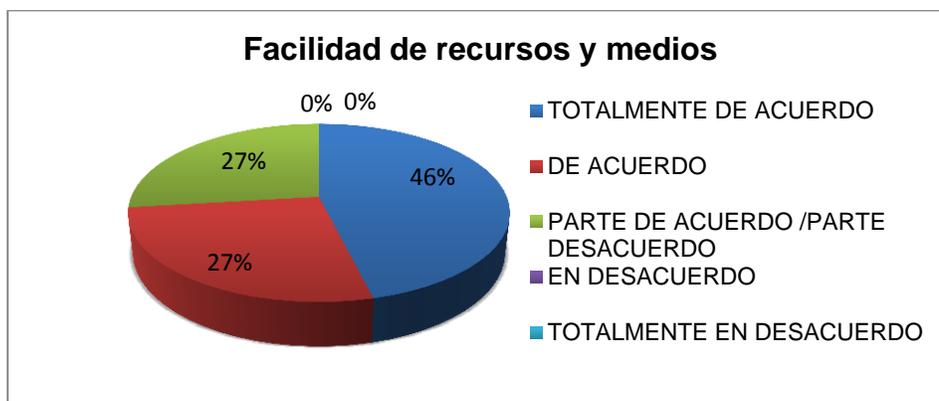
8.3 Me facilita los medios y recursos para mi trabajo.

Tabla N° 34

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	12	46%
DE ACUERDO	7	27%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	7	27%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 34



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-Por los resultados obtenidos de las encuestas se puede determinar que el 46% el personal está totalmente de acuerdo que el jefe facilita los medios y recursos para el desenvolvimiento de las tareas en la empresa ya sea en los diferentes procesos del faenamiento, compostaje y feria de ganado. Con un empate del 27% entre de acuerdo y parte de acuerdo/ parte desacuerdo mencionan que no se brinda con facilidad los recursos y sí se lo hace es con retrasos. El resto de opciones, es decir en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

8.4 Resuelve a tiempo los problemas que se dan dentro de la empresa.

Tabla N° 35

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	35%
DE ACUERDO	9	35%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	7	27%
EN DESACUERDO	1	4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 35



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-Como se puede apreciar el 35% de los encuestados opinan estar de acuerdo que el jefe resuelve a tiempo los problemas que se dan dentro de la empresa. El 34% totalmente de acuerdo sin duda alguna que el jefe siempre está atento a los requerimientos del personal para que no haya demoras ni pérdidas de tiempo en los procesos que se realizan en la empresa. El 27% opinan estar parte de acuerdo/ parte desacuerdo porque si hay atrasos cuando se presentan problemas técnicos en la maquinaria.El resto de opciones, es decir en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

8.5 Se involucra en proceso de mejora de mi desempeño.

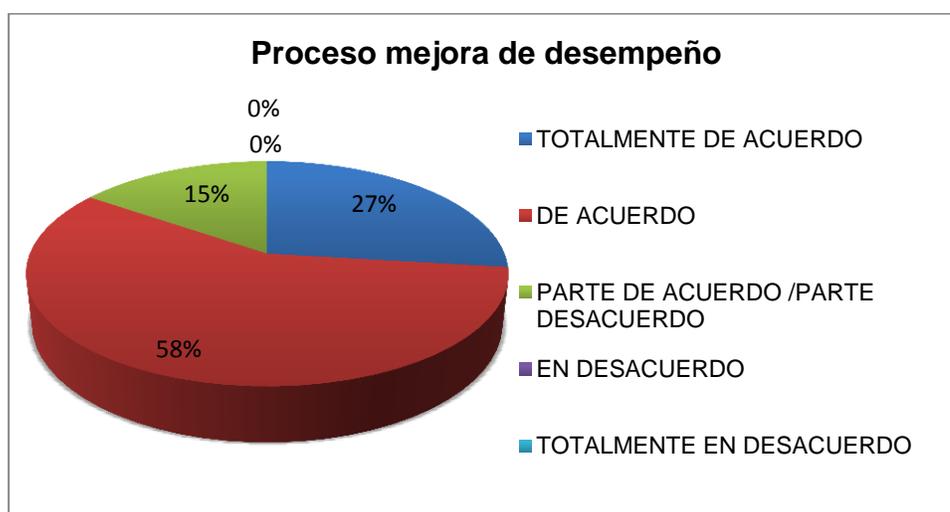
Tabla N° 36

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	27%
DE ACUERDO	15	58%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	4	15%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 36



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-Según las encuestas realizadas al personal el 58% opinan estar de acuerdo que el jefe se involucra en el proceso de mejora del desempeño de los empleados de la empresa ya que se les capacita para un mejor desenvolvimiento. El 27% opinan estar totalmente de acuerdo porque siempre está pendiente de su personal. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo/ parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas por desconocimiento.

8.6 Dedicar con carácter prioritario, el tiempo preciso para la detección de necesidades en los diferentes procesos.

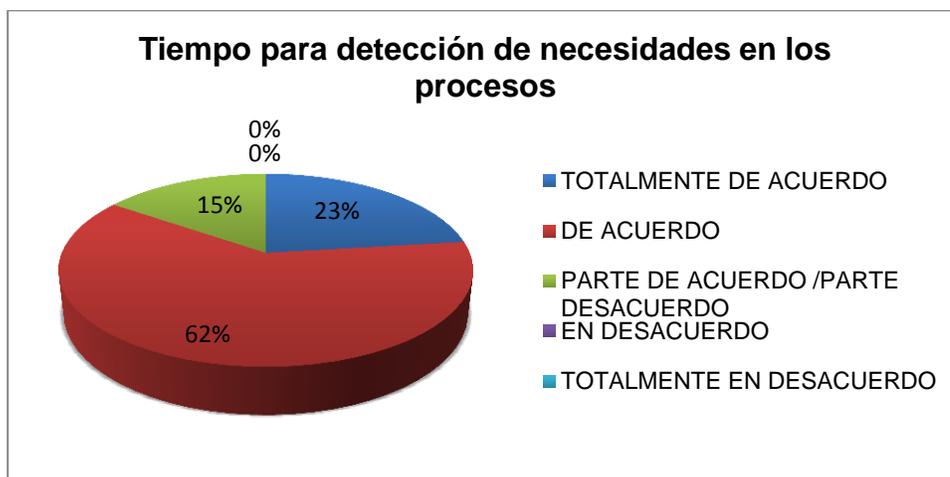
Tabla N° 37

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	23%
DE ACUERDO	16	62%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	4	15%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 37



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-La acuerdo a la información que nos proporciona la encuesta, es decir el 62% del total del personal manifiesta, que el jefe dedica con carácter prioritario, el tiempo preciso para la detección de necesidades en los diferentes procesos. El 23% dicen estar totalmente de acuerdo porque el jefe siempre está atento a lo que pasa en los diferentes procesos de la empresa. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo/ parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

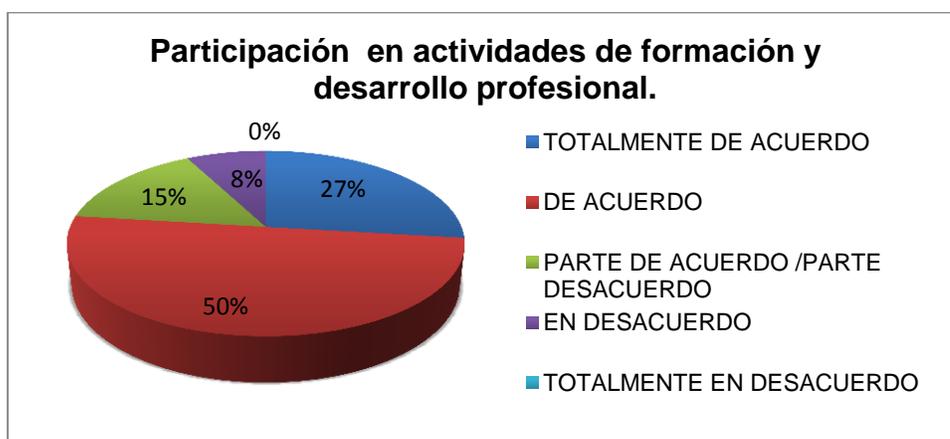
8.7 Se preocupa por proporcionarme el tiempo necesario para participar en actividades de formación y desarrollo profesional.

Tabla N° 38

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	27%
DE ACUERDO	13	50%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	4	15%
EN DESACUERDO	2	8%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 38



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-La mayoría de los encuestados, el 50% manifiesta que están de acuerdo que el jefe se preocupa por proporcionar el tiempo necesario para participar en actividades de formación y desarrollo profesional a su personal. El 27% opinan estar totalmente de acuerdo ya que el personal más involucrado es el del área administrativa. El 15% están parte de acuerdo/parte desacuerdo ya que no todos tienen acceso a esas capacitaciones como son los de transporte. El resto de opciones, es decir en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

9. TRABAJO / ACTIVIDAD DESARROLLADA

9.1 Los objetivos y responsabilidades de mi trabajo están claramente definidos.

Tabla N° 39

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	50%
DE ACUERDO	12	46%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	1	4%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 39



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Por los resultados obtenidos de las encuestas se puede determinar que el 50% del total de los empleados están totalmente de acuerdo que los objetivos y responsabilidades del trabajo están claramente definidos. El 46% dicen estar de acuerdo ya que si se presentan algunas dudas. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo/ parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

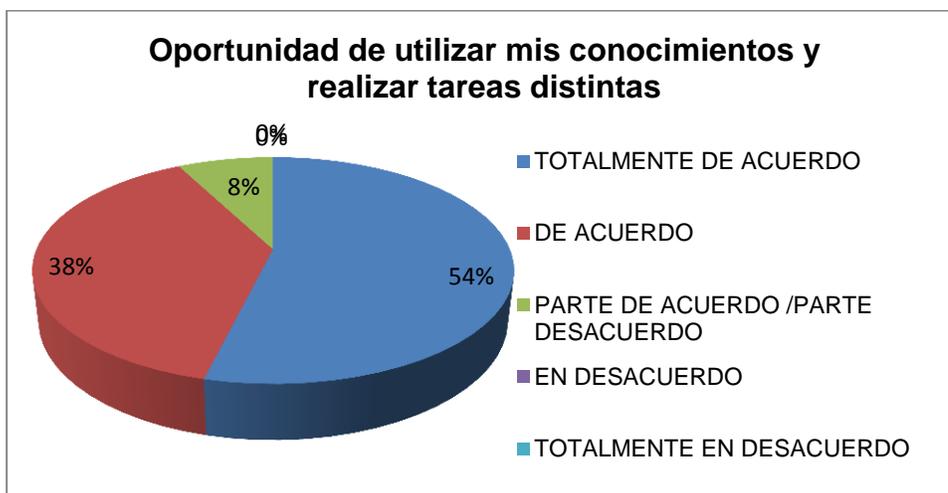
9.2 En mi trabajo tengo la oportunidad de: Utilizar mis conocimientos y habilidades, realizar tareas distintas y variadas.

Tabla N° 40

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	14	54%
DE ACUERDO	10	38%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	2	8%
EN DESACUERDO		0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 40



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-Como se puede apreciar el 54% de los encuestados opinan estar totalmente de acuerdo que en el trabajo se tiene la oportunidad de utilizar los conocimientos y habilidades, para realizar tareas distintas y variadas en los diferentes procesos. El 38% dicen estar solo de acuerdo ya que son tareas rutinarias. El resto de opciones, es decir, parte de acuerdo/ parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

9.3 Considero que mi trabajo tiene sentido.

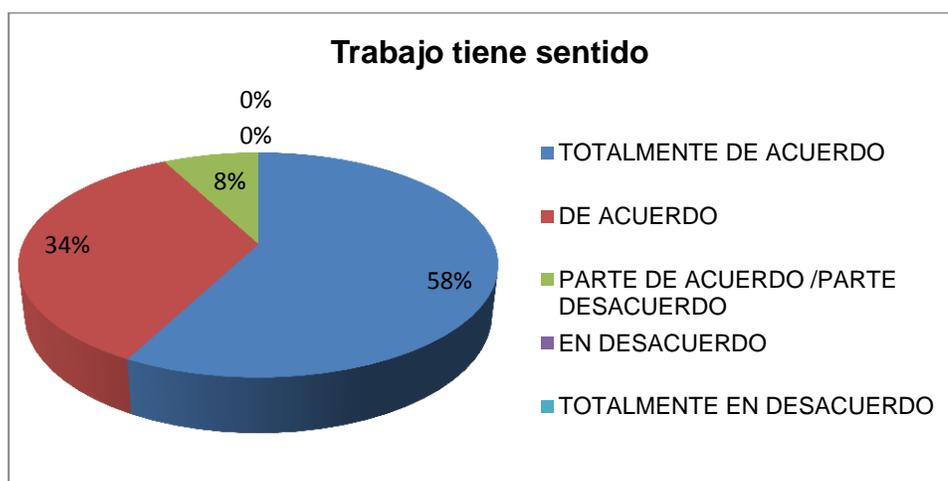
Tabla N° 41

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	15	58%
DE ACUERDO	9	35%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	2	8%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 41



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-En esta pregunta la mayoría del personal, es decir el 58% manifestó que considera que el trabajo que realizan tiene mucho sentido, porque ayudan a que la ciudadanía obtenga un producto sano y con las normas de salubridad. El 34% dicen estar solo de acuerdo ya que lo realizan por necesidad de obtener una rentabilidad para el hogar. El resto de opciones, es decir, parte de acuerdo/ parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

9.4 Con mi trabajo que realizo tengo sensación de éxito profesional.

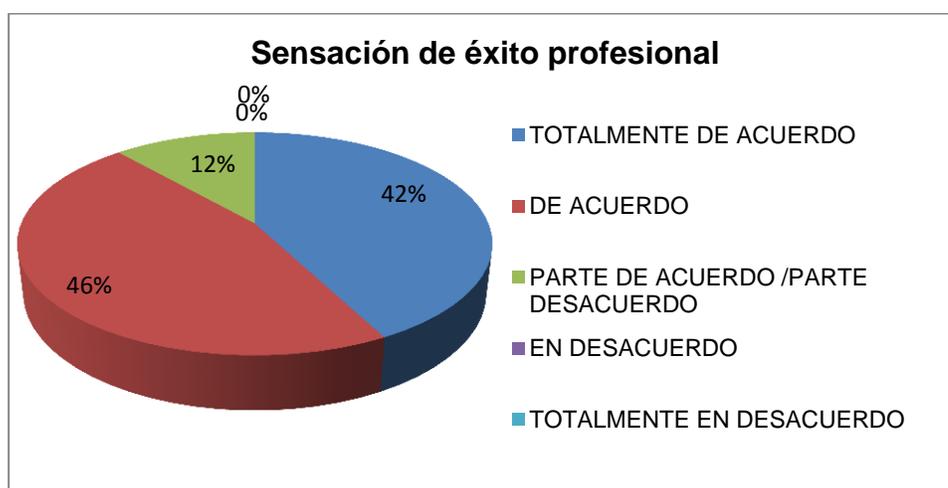
Tabla N° 42

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	42%
DE ACUERDO	12	46%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	3	12%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 42



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-Según la información obtenida el 46% del personal consideran estar de acuerdo que con el trabajo que realizan si tienen alguna sensación de éxito profesional porque se involucra también el bienestar a la ciudadanía. El 42% manifiesta que están totalmente de acuerdo y que pertenecen al área administrativa. El resto de opciones, es decir, parte de acuerdo/ parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

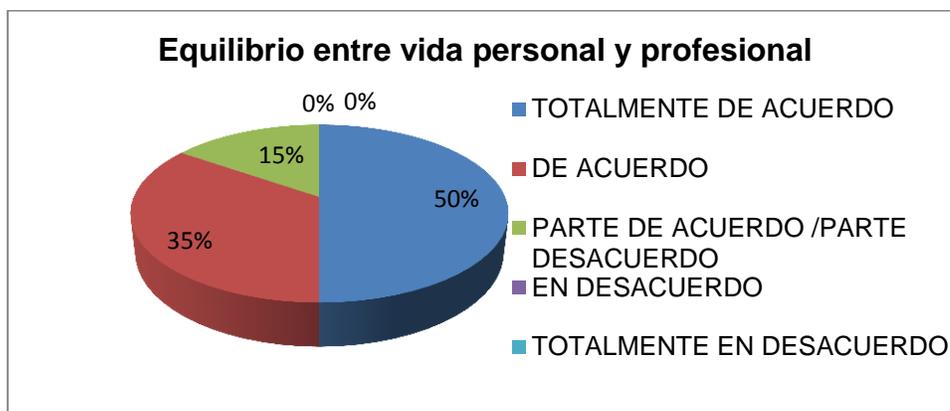
9.5 Mi trabajo me permite mantener un equilibrio entre la vida profesional y la personal.

Tabla N° 43

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	50%
DE ACUERDO	9	35%
PARTE DE ACUERDO /PARTE DESACUERDO	4	15%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 43



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Según los encuestados en su mayoría con un 50%, dicen que están totalmente de acuerdo que el trabajo les permite mantener un equilibrio entre la vida profesional y la personal, ya que son actividades que las realizan con eficiencia por la experiencia que han obtenido a los largo del tiempo. El 35% opinan estar de acuerdo porque su trabajo les ayuda al bienestar de ellos y de sus familias. El resto de opciones, es decir parte de acuerdo/ parte desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo no tienen aceptación entre las personas encuestadas, por desconocimiento.

9.6 Para finalizar si tuvieras que concretar en una cifra tu nivel de satisfacción actual con la empresa, ¿Qué valor le asignarías?

Tabla N° 44

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0%
2	0	0%
3	1	4%
4	16	62%
5	9	35%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 44



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS.-Según la información obtenida el 27% del personal indica que su satisfacción con la empresa está valorada en cuatro, porque como es una empresa que ya cumplió con su vida útil en infraestructura, las adecuaciones ya no resultan aptas para el desempeño de las actividades más en lo que tiene que ver del faenamiento, en lo demás está muy bien llevándose a cabo las tareas.

1.7 ENTREVISTA A DIRECTIVOS

ENTREVISTA AL SR. GERENTE DE LA PLANTA INDUSTRIAL DE FAENAMIENTO, COMPOSTAJE Y FERIA DE GANADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE IBARRA EC. HERNAN VALENCIA

1. Detalle los objetivos de la Empresa.

Nosotros por el momento tenemos dos objetivos principales el uno que es en forma inmediata, que es el mantenimiento y puesta en marcha de este actual camal, porque es un camal que tiene 26 años de vida y por lo tanto necesitamos que esto esté funcionando para que no se paralice la producción para Ibarra y la provincia de Imbabura,

¿Y no han pensado mejorar en algo como por ejemplo la infraestructura?

En cuanto a lo que se refiere a la infraestructura realmente vamos hacer en este año lo mínimo, por decir pintura básica, bacheo vamos hacer sobre todo hincapié en el objetivo de mantener la maquinaria existente, estamos cambiando alguna maquinaria, estamos cambiando, por ejemplo hemos hecho lo mejor en lo que es el cuarto de máquina, hemos hecho una mejora a las bombas de agua en la cisternas, hemos comprado cierras nuevas, es decir el mantenimiento mínimo para que este camal siga funcionando, este es uno de los primeros objetivos q nosotros tenemos como gerencia.

Además de este objetivo es una capacitación al personal, estamos nosotros realizando justamente para el mes de junio, hemos programado dos capacitaciones para nuestro personal, uno en buenas prácticas de manufactura y otro en administración de puntos críticos, si; esto lo va a dictar el ministerio de industrias y productividad y por lo tanto hemos coordinado, de igual manera la capacitación no solo a nuestro personal y trabajadores de planta sino también a los introductores de ganado mayor y menor, a los señores tercenistas; el mismo que se lo vamos a dictar también en el mes de

junio, si; y otra de las prioridades que tenemos es la de mantenerle con vida a este camal haciendo unas cosas puntuales, no, no quiero hacer en grande sino aspectos puntuales que nos permitan mantener funcionando este camal, por un espacio de tiempo más prolongado, hablemos uno o dos años; esos son los objetivos de forma mediata o de forma inmediata digamos y tenemos un segundo objetivo que es la largo plazo; si, que es la construcción del nuevo centro de faenamientos; así como también darle un valor agregado al proceso de faenamiento instalando una planta procesadora de carnes, para tener cortes especializados de carnes, para ahumados, empaquetados algo así, de esa forma cerrar el círculo productivo de la carne o de cárnicos, no, la cadena productiva de cárnicos; con un camal eficiente moderno, si, con procesos totalmente automatizados, si, que nos permitan a nosotros llegar futuro inclusive a cumplir con normas, normas sanitarias nacionales e internacionales, ojala podamos empezar con las ISO, con las normas ISO de calidad que nos permitan a futuro exportar, nuestros productos cárnicos, no cierto, entonces esos son dos los objetivos principales que tenemos como gerencia en los actuales momentos.

2. Describa la misión y la visión de la Empresa.

Ya, dentro de lo que es la misión de nuestra empresa es la de justamente de dar un mejor servicio a la ciudadanía un servicio de calidad, un servicio que cumpla con normas sanitarias, no cierto; y sobre todo normas de inocuidad en el manejo de la producción de cárnicos aquí en la ciudad de Ibarra y la provincia de Imbabura.

La visión nuestra es siempre la visión de futuro y esto significa que nosotros tenemos la visión de implementar un moderno camal de última tecnología, un moderno camal que sea eficiente, un camal que sea técnicamente

rentable, un camal que sea manejable con el medio ambiente, sí, eso sería la misión y visión de nuestra empresa.

3. ¿Cuáles son las ventajas de la Empresa Pública de Faenamiento de Ibarra?

A ver las ventajas de nuestro actual camal tenemos algunas, no cierto, una de ellas es la experiencia del personal, entonces eso hay que resaltar de que el talento humano con el que cuenta nuestra empresa tiene una experiencia de 28 años, esta sería una ventaja que tenemos, la segunda ventaja es de que nosotros tenemos la posibilidad de capacitar a nuestra gente para futuro instalarnos en el nuevo camal, si, yo le veo esto también como una ventaja, no cierto, que podríamos tener, otra ventaja es también el hecho de que nuestra empresa también cuenta con personal relativamente joven dentro de lo que es en la administración del personal, si, entonces también tenemos esa situación como una ventaja y una ventaja muy primordial, muy real es la de que nuestro actual camal cuenta con un patrimonio propio, si, tenemos uno de los patrimonios, hablemos más... de las empresas públicas de aquí de Ibarra tiene, esta empresa tiene uno de los patrimonios más grandes, imagínese tenemos las actuales instalaciones no cierto, de nuestro camal, tenemos las instalaciones del terreno donde funciona nuestra planta de compostaje, si, tenemos un terreno donde funcionará el centro de distribución, el parque industrial tenemos el terreno de la feria ganadera que es una fortaleza es una de las cosas que mejor tenemos al momento, si, y tenemos también el terreno que ya es nuestro donde se va a construir el actual camal, yo le veo eso como una fortaleza muy importante el hecho que tenemos un patrimonio bastante grande a favor nuestro y sobre toda también el hecho que tengamos la feria ganadera como un elemento que forma parte de la cadena de cárnicos, si, podemos tener materia prima en forma legal, en forma organizada, al precio justo y al peso justo para ser procesado en nuestro nuevo camal si, y luego pues ser procesada también a nivel de

costos primarios y costos secundarios cerrando de esa forma el círculo productivo del camal, yo le veo esto como una fortaleza.

4. ¿Los empleados, funcionarios y trabajadores conocen los objetivos, misión, visión de la Empresa?

Si... Nosotros en forma anual, elaboramos en forma conjunta el presupuesto general de la entidad, de la empresa, si, en los últimos meses de cada año realizamos lo que es los POA de la entidad con la colaboración y la participación del personal de planta de operaciones junto con el personal administrativo si, y de igual manera que hacemos nuestro presupuesto en cuanto lo que se refiere al plan anual de adquisiciones, si entonces esas dos herramientas fundamentales para una administración moderna pues lo hacemos con la colaboración de los trabajadores y los empleados de nuestra empresa.

5. ¿Describa los principales inconvenientes que ha tenido la Empresa Pública de Faenamiento Ibarra en los últimos años?

Ya. El principal inconveniente que tiene la empresa es: de que es una empresa que cumplió su vida útil, si, es decir su maquinaria es obsoleta empezando por la maquinaria, no cierto y luego también la ubicación geográfica de nuestro centro de faenamiento actual, es una zona ya urbana de la ciudad de Ibarra, tenemos actividades comerciales, tenemos zonas residenciales, tenemos el colegio anexo a la universidad técnica del norte, realmente entonces esos son los problemas fundamentales que tenemos y uno de los problemas principales que tenemos actualmente en este camal, en este actual camal es de que la descarga de las aguas servidas si, no se realiza ningún tipo de tratamiento, estamos en ese proceso, tenemos al menos el primer tratamiento primario hablemos de lo que es la sangre que sale de nuestro faenamiento, el contenido ruminal; que por lo menos en un 90 o 95% no se va a la alcantarilla sino que logramos recogerlo para ser

procesada en nuestra planta de compostaje, de esta forma ayudamos también a mantener a nuestro emblemático río Tahuando, si puesto que la sangre es un elemento contaminante al menos creemos que el hecho de que nosotros procesemos, e industrialicemos la sangre en compost para abono orgánico para la agricultura para la jardinería.

6. ¿Qué situaciones llevarían a crisis o aumentarían la actual problemática de la empresa?

Creo que si no se construye el nuevo camal, por lo que dije anteriormente que la maquinaria ya ha cumplido con su vida útil, en cuanto a que en cualquier momento la maquinaria pueda dejar de funcionar, y que sería de nosotros sin el camal, que consecuencias se presentarían tanto como para los tercenistas, productores, nuestros mismos trabajadores, y es más la ciudadanía generaría grandes problemáticas el no tener funcionando el camal de nuestra ciudad.

7. ¿A su criterio que circunstancias favorecerían el adecuado funcionamiento de la Empresa?

Ya, yo creo que la creación de un nuevo camal favorecería mucho tanto para nosotros como autoridades, para nuestros clientes, y por su puesto nuestra ciudadanía también, generaría nuevas fuentes de ingreso, fuentes de trabajo entre otros.

1.8 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

Cuadro N° 2.- ANÁLISIS FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.</p> <p>Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marco legal aprobado ✓ Vigencia de la Ordenanza ✓ Estructura orgánica funcional básica ✓ Construcción de un nuevo polígono de cárnicos
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permitan obtener ventajas competitivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Captar la totalidad de la producción cantonal. ✓ Amplios programas de capacitación de procesos desde el Estado. ✓ Cercanía a mercados masivos ✓ Mercado cautivo. ✓ Establecer alianzas con otras empresas públicas de faenamiento de la región. ✓ Expectativa de la población por obtener mejor producto faenado y valor agregado, mediante la mejora de procesos.
<p>DEBILIDADES</p> <p>Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.</p> <p>Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento parcial por parte de empleados y trabajadores de procesos administrativos y operativos ✓ No cuentan con manual básicos de procesos ✓ Falta de información sobre misión, visión y objetivos de la Empresa Municipal ✓ Escasa interacción entre personal administrativo y operativo. ✓ El mercado aún está disperso.

<p>AMENAZAS</p> <p>Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio de políticas internas de la municipalidad. ✓ Incremento de pobreza ✓ Incremento de delincuencia ✓ Corrupción ✓ Disminución de la partida presupuestaria desde el GAD Ibarra.
--	---

Elaborado por: Las Autoras

1.8.1 CRUCES ESTRATÉGICOS FA – FO – DO – DA

Cruce Estratégico FA

Para contrarrestar la amenaza de los cambios políticos, la delincuencia, aumento de la pobreza y bajas presupuestarias se puede contrarrestar con una adecuada gestión por parte de las autoridades y funcionarios/as del GAD Ibarra.

Cruce estratégico FO

Tomando en cuenta el adecuado marco legal y la implantación de un manual de procesos adecuado se puede captar la demanda cantonal y ampliarse a la región.

Cruce estratégico DO

Es importante disminuir el impacto de las desventajas relacionadas con la baja organización de los procesos administrativos y operativos con un adecuado plan de capacitación y la debilidad del mercado con un adecuado plan de promoción del valor agregado.

Cruce Estratégico DA

Se puede incrementar el nivel de conocimientos y manejo de los procesos técnico administrativo con el fortalecimiento de las políticas públicas en capacitación y gestión de procesos.

1.9 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Una vez implementadas las herramientas de diagnóstico, en el presente caso: encuestas, entrevistas, observación directa, se ha realizado el análisis correspondiente a su relación con las variables, se concluye que tanto en el análisis e interpretación del actual organigrama de la empresa , así como en el análisis de los procesos administrativos, legales y técnicos, se evidencia el problema fundamental como es la ausencia de un Manual de Gestión por Procesos para la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje, y Feria de Ganado para la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra. Empresa creada mediante Ordenanza Municipal publicada en el Registro Oficial No. 451 de junio 5 de 1986, en la parte pertinente, señala: "... tiene por objeto la prestación del servicio de faenamiento del ganado mayor y menor higiénicamente apto para el consumo humano".

Sin embargo, los años de operatividad que tiene la empresa, aún no cuenta con un estudio de procesos técnico-administrativos que permitan facilitar y optimizar la ejecución de las labores relacionadas al Faenamiento, Compostaje y Comercialización de ganado.

"MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA PLANTA INDUSTRIAL DE FAENAMIENTO, COMPOSTAJE Y FERIA DE GANADO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE CÁRNICOS DE IBARRA"

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MANUALES

2.1.1 DEFINICIÓN

Según http://www.trabajo.com.mx/crea_tu_manual_de_procesos.html (2009), dice que: “Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta”

Se puede mencionar entonces que el manual es un instrumento o herramienta eficaz de comunicación que describe a la organización y a cada puesto de trabajo, los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidades; tiene por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

2.1.2 OBJETIVOS

Según <http://www.buenastareas.com/ensayos/DefinicionManuales/5399947.html>. (2010) menciona que: “De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, reacciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- ✓ Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

- ✓ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ✓ Agilizar el estudio de la organización.
- ✓ Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ✓ Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- ✓ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

2.1.3 IMPORTANCIA

Según <http://www.buenastareas.com>. (2012) “La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones.”

En general un manual es importante dentro de una entidad ya que facilita de manera muy precisa lo que se debe hacer utilizando procesos eficientes y eficaces.

2.1.4 CARACTERÍSTICAS

Los manuales requieren de ciertas características que son:

- a) Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- b) Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- c) Facilitarla localización de las orientaciones y disposiciones específicas.
- d) Diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- e) Redacción simple corta y comprensible.
- f) Tener un proceso continuo de revisión y actualización.

2.1.5 VENTAJAS

- a) Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- c) Útil en toda organización.
- d) Permite normalizar la ejecución de tareas estándar y facilita la toma de decisiones programadas;
- e) Evita la superposición de tareas entre diferentes áreas de la organización;
- f) Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- g) Facilita el control de gestión y la detección de deficiencias en los procedimientos administrativos
- h) Refleja la evolución administrativa de la organización y el nivel de racionalización alcanzado.

2.1.6 DESVENTAJAS

- a) Muchas empresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- b) Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- c) Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- d) El costo de producción y actualización puede ser alto.
- e) Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- f) Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

2.1.7 TIPOS

- a) **MANUAL DE ORGANIZACIÓN:** este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

- b) **MANUAL DEPARTAMENTAL:** dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.
- c) **MANUAL DE POLÍTICA:** sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.
- d) **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.
- e) **MANUAL DE TÉCNICAS:** estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.
- f) **MANUAL DE BIENVENIDA:** su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.
- g) **MANUAL DE PUESTO:** determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
- h) **MANUAL MÚLTIPLE:** estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
- i) **MANUAL DE FINANZAS:** tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
- j) **MANUAL DE SISTEMA:** debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.

- k) **MANUAL DE CALIDAD:** es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.”

2.2 GESTIÓN

2.2.1 DEFINICIÓN

Según (<http://definicion.de/gestion/>) “Gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación”.

Gestión es una guía para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

2.2.2 TIPOS

- a) **GESTIÓN TECNOLÓGICA:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- b) **GESTIÓN SOCIAL:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- c) **GESTIÓN DE PROYECTO:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo

el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

- d) **GESTIÓN DE CONOCIMIENTO:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- e) **GESTIÓN AMBIENTE:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- f) **GESTIÓN ESTRATÉGICA:** En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
- g) **GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- h) **GESTIÓN GERENCIAL:** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- i) **GESTIÓN FINANCIERA:** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- j) **GESTIÓN PÚBLICA:** Es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población. También se define como el ejercicio de la función administrativa del gobierno.

2.2.3 GESTIÓN DE CALIDAD

Según http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad “La gestión de calidad se centra no solo a la calidad de un producto o servicio, sino que a los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente.”

Gestión de calidad es la comprensión y la implantación de un conjunto de principios para el control de cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización.

2.2.4 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Los principios sobre los que se fundamenta la Gestión de Calidad Total son los tres siguientes:

- Enfoque sobre los clientes.
- Participación y trabajo en equipo.
- La mejora continua como estrategia general.

2.3 PROCESOS

2.3.1 DEFINICIÓN

Según las ISO 9000, “proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

En general proceso es un conjunto de etapas sucesivas repetitivas, que tienen la finalidad de transformar elementos de entrada en resultados para el usuario o cliente.

2.3.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO

Según PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio; 2010 manifiesta:
“Que todo proceso tiene tres elementos:

- a) **Un Input** (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: La factura del suministro con todos los datos necesarios.
- b) **La secuencia de actividades**; propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.
- c) **El output** (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

Hay dos tipos de output:

- ✓ De producto tangible que posteriormente será sometido a control de calidad.
- ✓ De Eficacia (resultados) o sus sinónimos valor, satisfacción.”

2.3.3 TIPOS DE PROCESOS

Según PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio; 2010: distingue a los procesos por su misión:

- a) **“Procesos operativos.-** Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido.

Son los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

b) Procesos de apoyo.- Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

c) Procesos de gestión.- Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarles la información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual, y sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones.

d) Procesos de dirección.- Es distribuir las actividades de la compañía en procesos y controlarlos para alinearlos con los objetivos estratégicos de la compañía.”

2.4 GESTIÓN POR PROCESOS

2.4.1 DEFINICIÓN

Según www.gestiopolis.com. “La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)”

Gestión por procesos es una herramienta básica para el mejoramiento centrada en la identificación y rediseño de procesos, dando evidencia del mejoramiento continuo de la entidad u organización.

2.4.2 FASES

- a) **Identificación.-** cuyos objetivos son identificar e interrelacionar los procesos de la compañía, y seleccionar que procesos han de mejorarse por considerarse críticos para la consecución de su visión y objetivos. En esta fase solo participan los altos directivos de la compañía que deberán definir la compañía en término de procesos, seleccionar los procesos a mejorar, nombrar responsables y equipos de los procesos y establecer objetivos para cada proceso.
- b) **Planificación.-** Participa el responsable y su equipo de proceso, para analizar la situación actual de los procesos y preparar un diseño adecuado. Aquí se define las necesidades del proceso y de sus clientes, se establecen indicadores, se analiza y mejora el proceso.
- c) **Transferencia.-** Su propósito es transferir a la línea el proceso mejorado. Participa el responsable y su equipo. Se identifican y analizan los problemas potenciales y se establece e implanta un plan de acción.
- d) **Gestión operacional.-** Se debe verificar que se satisfaga los requerimientos de los clientes y de la compañía, y comprobar que el proceso se desarrolla con los mínimos costes. Participa el responsable, su equipo y toda persona involucrada en él. Aquí el proceso se debe poner bajo control, se revisa periódicamente y se mejora continuamente.

2.4.3 ¿CÓMO SE GESTIONA UN PROCESO?

Según PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio; 2010. “Manifiesta que la tradicional gestión y estructura por departamentos ha contribuido, y en algún caso pudiera seguir contribuyendo, el desarrollo de las organizaciones. Para mitigar sus inconvenientes, esencialmente la reducida flexibilidad,

orientación al cliente y adaptación al escenario competitivo aparece la Gestión por Procesos.”

En general los procesos se gestionan incorporando en el proceso las actividades de medición, análisis y mejora.

2.4.4 EL CONTROL DE LA GESTIÓN

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- a) Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- b) Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- c) Identificar mejorando o corrigiendo los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

2.4.5 CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO BIEN DIRIGIDO Y GESTIONADO

- ✓ Tener identificados a sus proveedores y clientes, siendo conocido con concreción por todos los interesados lo que a los clientes les añade valor.
- ✓ Tener una misión claramente definida en términos de su contribución al desarrollo de la misión y políticas de empresa.
- ✓ Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de su cliente, así como de indicadores de su cumplimiento.
- ✓ Contar con un propietario responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados y mejora: persona que le conozca, sea admitida por su capacidad de liderazgo y disponga de poder para influir sobre él.
- ✓ Tener límites concretos de comienzo y fin.

- ✓ Tener asignados con claridad unos recursos y ser realizable con aquellos disponibles.
- ✓ Uso adecuado de la tecnología de la información.
- ✓ Incorporar un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia, y flexibilidad, que se utilizan para centrar la atención del personal y para la toma de decisiones de mejora.
- ✓ Mínimos puntos de control, revisión y espera.
- ✓ Operará bajo control estadístico, sin incidencias de causas especiales en la variabilidad de las características del producto.
- ✓ Estar normalizado y documentado, enfatizado en la prevención de errores y contemplando la posibilidad mejorado.
- ✓ Mostrar con claridad las interacciones con otros procesos internos y del cliente.
- ✓ Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.

2.4.6 ¿POR QUÉ LA GESTIÓN POR PROCESOS?

Porque las eficiencias de los procesos revelan que tan eficiente es la empresa u organización. La mayoría de estas empresas, que han tomado conciencia sobre esto, han podido reaccionar ante la ineficiencia de sus organizaciones departamentales con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

2.4.7 UTILIDADES QUE SE OBTIENEN AL CENTRAR LAS GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- ✓ Permite a la organización centrarse en el cliente.
- ✓ Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.

- ✓ Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización. Previene posibles errores.
- ✓ Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- ✓ Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

2.4.8 EL CICLO PHVA (PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR)

Su concepto fue desarrollado originalmente por Walter Shewhart, pionero de la calidad y los japoneses terminaron llamándolo “Ciclo Deming”:

Figura 1.- Ciclo Deming



Elaborado por: Las Autoras

- Planificar para mejorar las operaciones, encontrando que cosas están haciendo incorrectamente y determinando ideas para solventar esos problemas.
- Hacer cambios diseñados para resolver los problemas primero en una escala pequeña o experimental. Esto minimiza el entorpecimiento de las actividades diarias mientras se prueban si los cambios funcionan o no.
- Verificar que los pequeños cambios están consiguiendo los resultados deseados.
- Actuar para implementar el cambio a gran escala si el experimento es exitoso. Actuar también involucra a otras personas (otros departamentos, proveedores o clientes) afectado por el cambio y cuya cooperación se necesita implementar a gran escala.

2.4.9 ¿PARA QUÉ LA GESTIÓN POR PROCESOS?

- ✓ Para mejorar continuamente las actividades desarrolladas.
- ✓ Para reducir la variabilidad innecesaria.
- ✓ Para eliminar ineficiencias asociadas a la repetitividad de actividades.
- ✓ Para optimizar la utilización de los recursos.

2.4.10 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

SOLÉ CABANES, Antonio; 2008 define la Administración por procesos como un conjunto de actividades por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, didactiza y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la sociedad.

Se puede definir qué administración por procesos es una secuencia de actividades cuyo objetivo es mejorar el desempeño de la organización a través de la gestión de los procesos, además se refiere al cambio operacional de la empresa.

2.4.11 JERARQUÍA DE PROCESOS

Se refiere a la importancia que tiene cada proceso dentro de la estructura funcional y organizacional de cada empresa, orientada a la consecución de metas y objetivos que pueden ser planteados en espacio de tiempo para la satisfacción de los clientes.

Cuadro N° 3.- Diferencia entre la gestión tradicional y gestión por procesos

GESTIÓN TRADICIONAL	GESTIÓN POR PROCESOS
<ul style="list-style-type: none">• Prevalece la organización vertical• Organización por departamentos o áreas.• Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades• Autoridad basada en jefes departamentales• Principio de jerarquía y de control• Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento• Ejercicio del mando por control basado en vigilancia.• Principio de eficiencia: ser más productivo.	<ul style="list-style-type: none">• Convive la organización vertical con la horizontal.• Organización orientada a los procesos• Los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades• Autoridad basada en los responsables del proceso.• Principio de autonomía y de autocontrol.• Orientación externa hacia el cliente interno o externo.• Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión.• Principio de eficacia: ser más competitivo.

Elaborado por: Las Autoras

2.5 DIAGRAMA DE PROCESOS

2.5.1 DEFINICIÓN

Según PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio; 2010 los diagramas representan gráficamente las actividades que conforman un proceso y sirven para disciplinar la manera de pensar, por lo que muestran claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.

Se puede definir que un diagrama de procesos es el seguimiento de información, planteamiento de procesos, actividades y funciones a través de conectores.

2.5.2 TIPO DE DIAGRAMAS

Diagrama de bloque.- Es el que proporciona una visión rápida del proceso.

Diagrama de flujo.- Analiza las interrelaciones detalladas de un proceso.

Diagrama de flujo funcional.- Es el que muestra el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.

2.5.3 CRITERIOS PARA DIBUJAR EL DIAGRAMA DE PROCESOS

Al momento de elaborar un diagrama de procesos deben considerarse los siguientes criterios:

- ✓ Encabezamiento.
- ✓ Nombre de la institución.
- ✓ Título.
- ✓ Denominación del proceso.
- ✓ Denominación del sector responsable.
- ✓ Fecha de elaboración.
- ✓ Nombre del analista que realizó el trabajo.

- ✓ Nombres y abreviaturas de los documentos utilizados en el proceso o procedimiento y de los responsables.
- ✓ Simbología utilizada y su significado.

2.5.4 ESTRUCTURA

- ✓ Debe indicarse claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama.
- ✓ Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.
- ✓ No cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.
- ✓ No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
- ✓ Debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo. Pero pueden llegar muchas líneas de flujo a otras líneas.
- ✓ Las líneas de flujo deben entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
- ✓ En el caso de que el diagrama sobrepase una página, enumerar y emplear los conectores correspondientes.
- ✓ Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso evitando el uso de muchas palabras.
- ✓ Todos los símbolos tienen una línea de entrada y una de salida, a excepción del símbolo inicial y final.
- ✓ Los símbolos de decisión pueden tener más de una línea de flujo de salida.
- ✓ Cada casilla de actividad debe indicar un responsable de ejecución de dicha actividad.
- ✓ Cada flecha representa el flujo de una información.

2.5.5 DESCRIPCIÓN NARRATIVA

- ✓ Describir los pasos del procedimiento especificando quién hace, cómo hace, cuándo hace y dónde hace cada paso.

- ✓ Esta es la parte más importante y útil para el personal de ejecución de una institución, pues para recordar los pasos de un procedimiento, puede hacerlo leyendo una o dos páginas del diagrama, sin tener que volver a leer el manual de procedimientos completo.
- ✓ Deben utilizarse frases cortas, pero completas.
- ✓ Las frases deben comenzar con un verbo en tercera persona del singular, del tiempo presente indicativo. Por ejemplo: recibe, controla, remite, archiva, etc.
- ✓ Deben evitarse, en lo posible, los términos técnicos y/o que puedan tener más de una interpretación.

Actividades.- se relacionan con todos aquellos procedimientos y actividades que intervienen en el proceso.

Flechas.- se determina el inicio del evento que pone en marcha. El fin es la entrega al cliente/usuario del producto o servicio finalizado.

Documentos asociados.- Entradas: documentos, registros, recursos que en algún momento hacen su entrada en el proceso y que son necesarios para el desarrollo del mismo.

Salidas.- documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el proceso.

Aplicación informática.- especificar en el caso que el proceso se sustente, en parte o en todo, en una aplicación informática.

2.6 PLANTA INDUSTRIAL

2.6.1 DEFINICIÓN

Según <http://html.rincondelvago.com/plantas-industriales.html>, manifiesta que: *“Una planta industrial es un conjunto formado por máquinas, aparatos y*

otras instalaciones dispuestas convenientemente en edificios o lugares adecuados, cuya función es transformar materias o energías de acuerdo a un proceso básico preestablecido. La función del hombre dentro de este conjunto es la utilización racional de estos elementos, para obtener mayor rendimiento de los equipos”.

Se puede decir que las plantas industriales son las instalaciones donde se desarrollan los sistemas productivos y operativos.

2.6.2 CLASIFICACIÓN DE LAS PLANTAS INDUSTRIALES.

Por la índole del proceso puesto en práctica.

- ✓ Proceso continuo: Es una planta que trabaja las 24 horas diarias.
- ✓ Proceso repetitivo: Es una planta en la que el tratamiento del producto se hace por lotes.
- ✓ Proceso continuo: Es una planta en la que se manipulan partidas del producto contra perdido.

Por el tipo de proceso predominantes

- ✓ Mecánico
- ✓ Químico

Por las materias primas predominantes.

- ✓ Maderera
- ✓ Del pescado
- ✓ Petrolera, Petroquímica, Carboquímica.

Por el tipo de productos obtenidos.

- ✓ Alimenticia
- ✓ Farmacéutica
- ✓ Textiles

- ✓ Del cemento

Por tipo de actividad económica

- ✓ Agricultura, silvicultura, caza y pesca.
- ✓ Explotación de minas y canteras.
- ✓ Manufactureras.
- ✓ Construcción.
- ✓ Comercio.
- ✓ Transporte, almacenaje y comunicaciones.

2.6.3 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA LOCALIZACIÓN DE UNA PLANTA

- ✓ Proximidad a los clientes.
- ✓ Ambiente comercial
- ✓ Infraestructura.
- ✓ Mano de obra.
- ✓ Proveedores.
- ✓ Riesgos políticos.
- ✓ Barreras gubernamentales.
- ✓ Normas Ambientales.
- ✓ Comunidad anfitriona.
- ✓ Ventaja competitiva.
- ✓ Costo total.

2.7 FAENAMIENTO

2.7.1 DEFINICIÓN

Según <http://es.wikipedia.org/wiki/Faenamiento> (2013), "Faenamiento es el proceso ordenado sanitariamente para el sacrificio de un animal, con el

objeto de obtener su carne en condiciones óptimas para el consumo humano. El faenamiento se debe llevar a cabo siguiendo las normas sanitarias que fije el establecimiento.”

Se puede decir que faenamiento es la secuencia ordenada de actividades para el proceso de matanza o sacrificio de un animal vivo para transformarlo en carne apta para el consumo humano.

2.8 PROCESO DE FAENAMIENTO

2.8.1 DEFINICIÓN

Según <http://es.wikipedia.org/wiki/Faenamiento> (2013), el proceso de faenamiento consiste en:

- a) **“RECEPCIÓN:** se deberá ubicar a los animales que van a ser faenados en los corrales, para cumplir con las medidas sanitarias de prevención, durante el tiempo que determine la autoridad veterinaria.
- b) **ARREO Y DUCHADO:** cumplido con los tiempos sanitarios acordados y habiéndose aceptado a los animales que van al faenamiento, se trasladan a los mismos al duchado, para someterlos a una higienización inicial.
- c) **NOQUEO:** el noqueo del animal puede ser físico o eléctrico, se insensibiliza al animal a ser sacrificado para evitarles sufrimiento a la hora del degüello.
- d) **IZADO:** se cuelgan a los animales de los cuartos traseros, en un gancho adherido a un riel para facilitar su movilidad en el proceso de desangrado y posteriores pasos de la faena.
- e) **SANGRADO Y DEGÜELLO:** se les produce un corte en las arterias del cuello del animal (estando boca abajo) para que el animal se desangre, la sangre es recogida en una canaleta especial, para su posterior aprovechamiento en la fabricación de embutidos.

- f) **ESCALDADO:** es el método empleado para separar los pelos y las cerdas del cuero del animal, principalmente de los porcinos.
- g) **CORTE DE PATAS Y CABEZA:** se procede a cortar las patas y la cabeza del animal.
- h) **INSUFLADO O DESOLLADO:** es un procedimiento que se realiza aplicando aire a presión entre el cuero y la carnosidad, para facilitar el desollado del animal.
- i) **DEPILADO:** en esta etapa se procede a desprender la cerda, pelo o plumas de los animales, mediante un método manual o mecánico.
- j) **EVICERADO:** un operario procede a extraer los órganos internos de cada animal, llamados víscera.
- k) **FISURADO:** es la incisión longitudinal del esternón y la columna vertebral, que se realiza sobre el animal faenado, mediante una sierra eléctrica, neumática o en forma manual mediante una sierra de mano.
- l) **INSPECCIÓN VETERINARIA POST MORTEM:** los animales faenados, son revisados por el veterinario para determinar su integridad orgánica y estado sanitario
- m) **HIGIENE Y DESINFECCIÓN DE LAS PARTES COMPROMETIDAS DEL ANIMAL:** es la aplicación de agua a presión y o ácido orgánico sobre las superficies corporales, para desinfectar al animal de posibles contaminaciones propias del manipuleo y el eviscerado.
- n) **FRÍO:** se debe mandar el producido del faenamamiento al sector de frío temperatura a 7°C.”

2.9 COMPOSTAJE

2.9.1 DEFINICIÓN

Según <http://www.buenastardes.com/ensayos/compostaje/4297111.html>; (2012) menciona: “El compostaje es el proceso biológico aeróbico, mediante

el cual los microorganismos actúan rápidamente sobre la materia biodegradable (restos de cosecha, excrementos de animales y residuos urbanos), permitiendo obtener "composta", abono excelente para la agricultura".

Es el proceso de degradación de los residuos como sangre, estiércol, y los desechos de la faena de un animal para la transformación en abono.

2.9.2 ETAPAS

Según <http://www.buenastareas.com/ensayos/Compostaje/4297111.html>; (2012) *El proceso de compostaje puede dividirse en cuatro períodos, atendiendo a la evolución de la temperatura:*

- a) **"MESOLÍTICO.-**La masa vegetal está a temperatura ambiente y los microorganismos mesófilos se multiplican rápidamente. Como consecuencia de la actividad metabólica la temperatura se eleva y se producen ácidos orgánicos que hacen bajar el pH.
- b) **TERMOFÍLICO.-**Cuando se alcanza una temperatura de 40 °C, los microorganismos termófilos actúan transformando el nitrógeno en amoníaco y el pH del medio se hace alcalino. A los 60 °C estos hongos termófilos desaparecen y aparecen las bacterias esporígenas y actinomicetos. Estos microorganismos son los encargados de descomponer las ceras, proteínas y hemicelulosas.
- c) **ENFRIAMIENTO.-** Cuando la temperatura es menor de 60 °C, reaparecen los hongos termófilos que invaden el mantillo y descomponen la celulosa. Al bajar de 40 °C los mesófilos también reinician su actividad y el pH del medio desciende ligeramente.
- d) **MADURACIÓN.-** Es un periodo que requiere meses a temperatura ambiente, durante los cuales se producen reacciones secundarias de condensación y polimerización del humus.

2.9.3 CARACTERÍSTICAS

Según <http://www.buenastareas.com/ensayos/Compostaje/862943.html>; (2010) menciona que el compost es:

- a) “Su color es oscuro, casi negro.
- b) Tiene una gran capacidad de retención de agua.
- c) Su olor es agradable parecido al de la tierra húmeda
- d) Mejorador del crecimiento de las plantas y es posible de utilizar en terrenos agrícolas o jardines, siendo un excelente o mejor sustituto a la tierra de hoja.
- e) Agrega elementos esenciales al suelo y no acidifica el terreno como suele ocurrir con el uso de fertilizantes químicos.”

2.9.4 FUNCIONES

Según <http://www.buenastareas.com/ensayos/Compostaje/487263.html> (2010) señala que las funciones son:

- a) “Favorece la aireación y la retención de humedad. Junto con las arcillas fomenta la formación de agregados más estables. En suelos arenosos ayuda a la retención del agua.
- b) Mejora la estructura del suelo. Por esta favorece el almacenamiento de nutrimentos y su disponibilidad para los vegetales.
- c) Provee un medio donde infinidad de microorganismos se desenvuelven; algunos procesan los residuos para convertirlos en humus y otros procesan el humus para aprovecharlo o generar alimento para otros. Es la “casa” del sistema vivo del suelo.
- d) Favorece la absorción de los rayos solares debido a su color oscuro y, por tanto, el aumento de la temperatura del suelo en ciertas estaciones del año.

- e) Con el uso continuo, una composta de calidad permanecerá en el suelo y sobre la superficie de las plantas, cubriéndolas con microorganismos benéficos. Ya que la composta es sumamente rica, una diversidad de microorganismos de la red alimentaria completa está presente.”

2.9.5 TIPOS

Según <http://www.buenastardes.com/ensayos/compostaje/4297111.html>. (2012) dice que hay diferentes tipos de compost, los que provienen de:

- a) **“RESTOS DE COSECHAS.** Pueden emplearse para hacer composta o como acolchado. Los restos vegetales jóvenes como hojas, frutos, tubérculos, etc., son ricos en nitrógeno y pobres en carbono. Los restos vegetales más adultos como troncos, ramas, tallos, etc son menos ricos en nitrógeno.
- b) **ABONOS VERDES, SIEGAS DE CÉSPED, MALAS HIERBAS, ETC.** Las ramas de poda de los frutales. Es preciso triturarlas antes de su incorporación al composta, ya que con trozos grandes el tiempo de descomposición se alarga.
- c) **HOJAS.** Pueden tardar de 6 meses a dos años en descomponerse, por lo que se recomienda mezclarlas en pequeñas cantidades con otros materiales.
- d) **RESTOS URBANOS.** Se refiere a todos aquellos restos orgánicos procedentes de las cocinas como pueden ser restos de fruta y hortalizas, restos de animales de mataderos, etc.
- e) **ESTIÉRCOL ANIMAL.** Se refiere al estiércol de vaca, caballo, y oveja.”

2.9.6 USOS

Según <http://www.buenastareas.com/ensayos/Compostaje/862943.html>(2010), nos manifiesta que se usa:

- a) “Para mantener el nivel de humedad de los suelos.
- b) Para evitar erosión, como camas o acolchonados en cultivos
- c) Para recuperación de terrenos improductivos, en cultivos de plantas, para aumentar contenido de azúcar. Recuperación de suelos contaminados (degradan contaminantes)”

2.10 FERIA DE GANADO

Según <http://es.wikipedia.org/wiki/feria/> (2010); “Una feria ganadera es un evento social y económico establecido, temporal o periódico que se lleva a cabo en una sede y que llega a abarcar generalmente un tema o propósito común. Puede tener por objetivo primordial la promoción de diferentes especies de animales, generalmente en una forma ordenada y variada; más comúnmente el objetivo es la estimulación comercial, pues tiene la finalidad de lucro o de generar ganancias para las localidades anfitrionas, personas u organizaciones patrocinadoras, y participantes hospitalarios, dependiendo de las características, costumbres locales y leyes que rigen el lugar.”

Se puede decir que una feria ganadera es el lugar donde se muestran diferentes representantes del sector ganadero. Se entiende por estos representantes no sólo a los animales de ganadería sino a la maquinaria del sector, las nuevas técnicas de optimización productiva, y la alimentación animal.

2.11 EMPRESA

2.11.1 DEFINICIÓN

Según <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Empresa/10850.html>>. (2010) hace referencia que: “La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del

bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.”

De tal manera empresa se diría que es un organismo social en el que intervienen el recurso humano, material y tecnológico para la obtención de utilidades o beneficios sociales que se presta a la comunidad.

2.11.2 CLASIFICACIÓN

Según <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Empresa/10850.html> (2009). “Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- a) **“INDUSTRIALES.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
- b) **EXTRACTIVAS.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovable o no renovable. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- c) **MANUFACTURERAS:** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
- d) **DE CONSUMO FINAL:** Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
- e) **DE PRODUCCIÓN:** Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- f) **COMERCIALES:** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
- g) **MAYORISTAS:** Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- h) **MINORISTAS:** (detallistas): Venden al menudeo.
- i) **COMISIONISTAS:** Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

- j) **SERVICIO:** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en: transporte, turismo, e instituciones financieras
- k) **SERVICIOS PÚBLICOS:** (energía, agua, comunicaciones)
- l) **SERVICIOS PRIVADOS:** (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)

2.12 EMPRESA MUNICIPAL

2.12.1 DEFINICIÓN

Según la LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS Dada por Ley s/n, publicada en Registro Oficial Suplemento 48 de 16 de Octubre del 2009. “Art. 4. “Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Las empresas subsidiarias son sociedades mercantiles de economía mixta creadas por la empresa pública, en las que el Estado o sus instituciones tengan la mayoría accionaria.

Las empresas filiales son sucursales de la empresa pública matriz que estarán administradas por un gerente, creadas para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada.”

En conclusión son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios. Son empresas

creadas por el gobierno para prestar servicios públicos a la ciudadanía en general.

2.12.2 CONSTITUCIÓN Y JURISDICCIÓN

Según la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Art. 5 “La creación de empresas públicas se hará:

- a) Mediante decreto ejecutivo para las empresas constituidas por la Función Ejecutiva;
- b) Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados; y,
- c) Mediante escritura pública para las empresas que se constituyan entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, para lo cual se requerirá del decreto ejecutivo y de la decisión de la máxima autoridad del organismo autónomo descentralizado, en su caso.

Se podrá constituir empresas públicas de coordinación, para articular y planificar las acciones de un grupo de empresas públicas creadas por un mismo nivel de gobierno, con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la Gestión técnica, administrativa y financiera.

Las empresas públicas pueden ejercer sus actividades en el ámbito local, provincial, regional, nacional o internacional.

La denominación de las empresas deberá contener la indicación de "EMPRESA PÚBLICA" o la sigla "EP", acompañada de una expresión peculiar.

El domicilio principal de la empresa estará en el lugar que se determine en su acto de creación y podrá establecerse agencias o unidades de negocio dentro o fuera del país. En el decreto ejecutivo, acto normativo de creación, escritura pública o resolución del máximo organismo universitario

competente, se detallaran los bienes muebles o inmuebles que constituyen el patrimonio inicial de la empresa (sic), y en un anexo se listarán los muebles o inmuebles que forman parte de ese patrimonio.

2.12.3 DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Según la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Art. 6 “Organización Empresarial.- Son órganos de dirección y administración de las empresas públicas:

1. El Directorio; y,
2. La Gerencia General.

Las empresas contarán con las unidades requeridas para su desarrollo y gestión.”

2.13 PRESUPUESTO

Según la Constitución de la República del Ecuador 2008, Art. 292 “El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.”

2.14 MODELOS DE GESTIÓN

Según el Código de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 42, literal c) manifiesta que “Para la elaboración del modelo de gestión, los gobiernos autónomos descentralizados deberán precisar, por lo menos, los datos específicos de los programas y proyectos, cronogramas estimados y presupuestos, instancias responsables de la ejecución, sistema de

monitoreo, evaluación y retroalimentación que faciliten la rendición de cuentas y el control social.

2.15 NORMAS DE CONTROL INTERNO

2.15.1 CONTROL INTERNO

Según las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público 100-01.-“El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.”

2.15.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Según las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público 100-02.- “El control interno de las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.*
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.*
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.*
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.”*

2.15.3 RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO

Según las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público 100-03.- “El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.”

2.15.4 RENDICIÓN DE CUENTAS

Según las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público 100-04.- “La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados”

2.15.5 AMBIENTE DE CONTROL

Según las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público 200.- “El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.”

2.15.6 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

Según las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público 200-01.- “La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.”

2.15.7 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Según las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público 200-02.- “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.”

2.15.8 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO

Según las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público 200-03.- “El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.”

2.15.9 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Según las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público 200-04.-“La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.”

2.15.10 COORDINACIÓN DE ACCIONES ORGANIZACIONALES

Según las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público 200-07.- “La máxima autoridad de cada entidad, en coordinación con los directivos, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada una de las servidoras y servidores acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control interno.”

2.15.11 ADHESION A LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Según las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público 200-08.-“Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.”

2.16 CÁRNICOS

2.16.1 DEFINICIÓN

Según NORMA INEN 1217.- “Carne es el Tejido muscular estriado en fase posterior a su rigidez cadavérica (post-rigor), comestible, sano y limpio de animales de abasto que mediante la inspección veterinaria oficial antes y después del faenamiento son declarados aptos para consumo humano.”

De tal manera podemos determinar que cárnicos se entiende a la parte comestible de los músculos de los bovinos, ovinos, porcinos y caprinos declarados aptos para la alimentación humana por la inspección veterinaria oficial antes y después de la faena.

2.16.2 CLASIFICACIÓN

Según de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Guia-De-Elaboracion-De-Productos-Carnicos/3078770.html>. (2011) se clasifica en:

“PRODUCTOS CÁRNICOS PROCESADOS CRUDOS FRESCOS O CONGELADOS O PRECOCIDOS CONGELADOS O NO

✓ Salchicha

Producto cárnico procesado, cocido, embutido, elaborado a base de carne y con adición de sustancias de uso permitido. Introducido en tripas naturales o artificiales aprobadas de diámetro máximo de 45mm.

✓ **Longaniza**

Producto cárnico procesado elaborado a base de carne y grasa, obtenido por molido o picado o troceado o los tres anteriores, crudo fresco, cocido o madurado, embutido, con la adición de sustancias de uso permitido.

✓ **Carne fresca**

La carne que no ha sido sometida a procesos de conservación distintos de la refrigeración, incluida la carne envasada al vacío o envasada en atmósferas controladas.

✓ **Carne molida**

Carne fresca sometida a proceso de molienda que contiene máximo un 30% de grasa.

✓ **Carne picada**

Carne deshuesada que ha sido reducida a fragmentos y que no contiene más del 1% de sal.

✓ **Grasa**

Se entiende por grasa el tejido adiposo de los animales de abasto.

✓ **Vísceras**

Se entiende por vísceras los órganos comestibles contenidos en las principales cavidades del cuerpo de los animales de abasto.

✓ **Subproductos**

Se entiende por subproducto la parte del animal que puede ser aprovechable para consumo humano o para uso Industrial.

✓ Comestibles para la especie humana como la sangre.

- ✓ De uso Industrial como las plumas los cueros y los huesos.

PRODUCTOS CÁRNICOS PROCESADOS CRUDOS MADURADOS O FERMENTADOS O AMBOS

✓ **Chorizo**

Producto cárnico procesado, crudo fresco, obtenido por molido o picado, cocido o madurado, embutido, elaborado a base de carne y grasa, con la adición de sustancias de uso permitido.

✓ **Salami**

Producto cárnico procesado, curado, fermentado, madurado y embutido, elaborado a base de carne de bovino, cerdo, grasa, o mezcla de ellos, con la adición de sustancias de uso permitido y que en su superficie de corte muestra trozos de carne y grasa visibles, con un diámetro máximo de 80 mm.

PRODUCTOS CÁRNICOS PROCESADOS COCIDOS

✓ **Salchichón cervecero**

Producto cárnico procesado, embutido, cocido, que en su superficie de corte muestra trozos de carne y grasa visibles con la adición de sustancias de uso permitido. Y cuyo diámetro es mayor o igual a 40mm.

✓ **Mortadela**

Producto cárnico procesado, homogenizado, cocido embutido, elaborado a base de carne, con la adición de sustancias de uso permitido. La mezcla se introduce en tripas naturales o artificiales aprobadas para tal fin. Con diámetro superior a 80mm. Puede ser adicionada o no grasa de cerdo.

✓ **Salchichón**

Producto cárnico procesado, embutido, cocido o madurado con la adición de sustancias de uso permitido. Embutido en tripas artificiales aprobadas para tal fin. Con un diámetro entre 40mm y 80mm.

PRODUCTO CÁRNICO PROCESADO CRUDO MADURADO DE PIEZA ENTERA

✓ **Jamón crudo**

El jamón crudo es el producto preparado mediante la salazón del pernil del cerdo, con o sin hueso o condimentos y sometido luego a un proceso de maduración.

✓ **Cecina**

La cecina es un producto cárnico elaborado con la técnica del ahumado. El ahumado es uno de los procedimientos más antiguos de conservación de alimentos. La carne ahumada se conserva mucho más tiempo que la carne fresca, así mismo, durante el ahumado de productos cárnicos se generan olores y sabores característicos y agradables.”

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

“MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA PLANTA INDUSTRIAL DE FAENAMIENTO, COMPOSTAJE Y FERIA DE GANADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CÁRNICOS DE IBARRA. “

3.1 PRESENTACIÓN

Una vez realizado el diagnóstico y el respectivo trabajo de campo para determinar tanto los procesos técnico - administrativos de la Planta Industrial de Faenamamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, se plantea la necesidad de estructurar el respectivo Manual de Gestión de Procesos, el mismo que va permitir el mejoramiento de la calidad a través del conocimiento y apropiación de las responsabilidades por parte del personal técnico y administrativo de las tres unidades identificadas como parte de la Empresa Pública: Planta de Faenamamiento, Centro de Compostaje y Feria de Ganado.

Es así que se logró identificar ventajas comparativas sobre otras plantas de faenamamiento de cárnicos ubicadas en la región norte del Ecuador. Sin embargo, su condición de empresa del sector público, encargada sobre todo de cumplir con una de las competencias más importantes de los Gobiernos Autónomos Descentralizado como es la de “Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.

Recordando además que, los servicios públicos que son competencia de los GADS, una vez que han alcanzado su sostenibilidad, ya que ha sido necesario su creación como “empresa pública”. Situación que se cumplió en el cantón Ibarra en el año de 1986 el GAD Ibarra, asumió con responsabilidad la creación de la empresa y dentro de sus inversiones se

destaca el continuo mejoramiento de su infraestructura y equipamiento. Queda únicamente el cumplir con un adecuado Manual de Procesos que fortalezca su gestión y aplique las correspondientes acciones de buena práctica de técnicas de faenamiento, aplicación de las normas de calidad y la implementación de estrategias productivas orientadas a la satisfacción integral de las necesidades de los usuarios y usuarias de la empresa pública, lo cual será trascendental para lograr su crecimiento.

Por tanto se sugiere ante todo la aplicación de las buenas prácticas en faenamiento, entendiéndolas como todas las acciones involucradas desde la carga de los animales hasta su sacrificio, estas acciones están orientadas por una parte a evitar el sufrimiento innecesario de los animales y para satisfacer los requisitos internacionalmente aceptados y requerimientos específicos de algunos clientes.

Las especificaciones técnicas implican la identificación de un conjunto de criterios y estándares mínimos requeridos para un programa de faenamiento de animales, a futuro en equivalencia con parámetros internacionalmente aceptados.

Un animal estresado y asustado muestra cambios en sus variables fisiológicas como aumento de la frecuencia cardiaca y respiratoria, alza de la temperatura, mayor defecación; cambios en algunas variables sanguíneas (cortisol, glucosa, hematocrito y otras); cambios en el comportamiento tornándose más nervioso y difícil de manejar, situación que lo hace más propenso a accidentarse (golpes, contusiones y caídas). Cuando las situaciones estresantes se prolongan, se pueden producir además; pérdidas de peso, disminución de la eficiencia productiva, bajas de la respuesta inmune y mayor susceptibilidad a enfermedades.

3.2 MISIÓN

Lograr el éxito en las áreas de faenamiento, compostaje y feria de ganado, aplicando las funciones administrativas en forma eficaz y eficiente, cumpliendo con procedimientos y normas legales vigentes, con el fin de satisfacer la demanda existente, con el personal capacitado para dar soluciones integrales que generen bienestar, compromiso y trabajo en equipo.

3.3 VISIÓN

La Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra dentro de tres años será una empresa líder y moderna, con infraestructura, equipamiento y personal altamente calificado, con un manejo administrativo de calidad que goce de prestigio, confianza y credibilidad por brindar productos de calidad aptos para el consumo humano.

3.4 OBJETIVOS

El Manual de Gestión por Procesos para la Planta industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, en su calidad de instrumento administrativo, tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Describir los procesos de la empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, especificando los procedimientos que lo conforman.
- ✓ Extraer en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se desarrollan en los procesos y los diferentes procedimientos que lo integran.
- ✓ Delimitar las responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación del proceso.

- ✓ Establecer las políticas y lineamientos generales que deberán observarse en el desarrollo de los procesos.
- ✓ Apoyar en la inducción, adiestramiento y capacitación del personal responsable de los procesos.

3.5 ASPECTOS ESTRUCTURALES

3.5.1 ESTRUCTURA DE LA PLANTA INDUSTRIAL DE FAENAMIENTO, COMPOSTAJE Y FERIA DE GANADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE CÁRNICOS DE IBARRA

MISIÓN

Aplicar un sistema de control de calidad en productos cárnicos previo al consumo.

VISIÓN

Seremos, La Empresa Municipal más eficiente de la provincia de Imbabura, mediante la aplicación de estándares de higiene y control sanitario

VALORES

Los principios y valores éticos de la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, serán fundamentales para la realización plena de los objetivos organizacionales, se presentan a continuación:

- ✓ Ética.- El Directorio de la Empresa, se orienta al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad ejerciendo una conducta adecuada, objetiva y razonable.
- ✓ Liderazgo.- Capacidad de respuesta oportuna a necesidades y requerimiento de los usuarios, con compromiso social, idoneidad,

sensibilidad, honestidad, innovación y tecnología, propendiendo el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.

- ✓ Excelencia.- Buscamos satisfacer con los más altos estándares de efectividad y calidad a todos los usuarios internos y externos, el éxito se medirá en función de los resultados que se alcance.
- ✓ Respeto.- Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentarán en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.
- ✓ Servicio.- Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.
- ✓ Trabajo en Equipo.- Las acciones a realizarse deben ser el producto del consenso y la labor mancomunada.
- ✓ Puntualidad.- Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.
- ✓ Responsabilidad.- Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional.
- ✓ Lealtad.- Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del recurso humano.

PRINCIPIOS

- ✓ Eficiencia
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Colaboración
- ✓ Eficacia
- ✓ Oportunidad

FUNCIONES Y OBJETIVOS:

- ✓ Prestación del servicio de Faenamiento, del ganado mayor y menor, higiénicamente apto para el consumo humano, así como industrializar los productos y subproductos.

- ✓ Participar de la comercialización de productos y subproductos directamente con el consumidor.
- ✓ Prestación de servicios de Transporte de Cárnicos en condiciones técnicas e higiénicas hasta los lugares de expendio.
- ✓ Normar el faenamiento de carnes clandestinas.

OBJETIVOS OPERACIONALES

- ✓ Controlar el Faenamiento clandestino y sancionar a quienes incumplan la Ordenanza Municipal.
- ✓ Aplicar manuales de calidad a los procesos de transformación los mismos que serán monitoreados por la calidad de gestión.
- ✓ Ofrecer a los consumidores un producto cárnico de calidad.

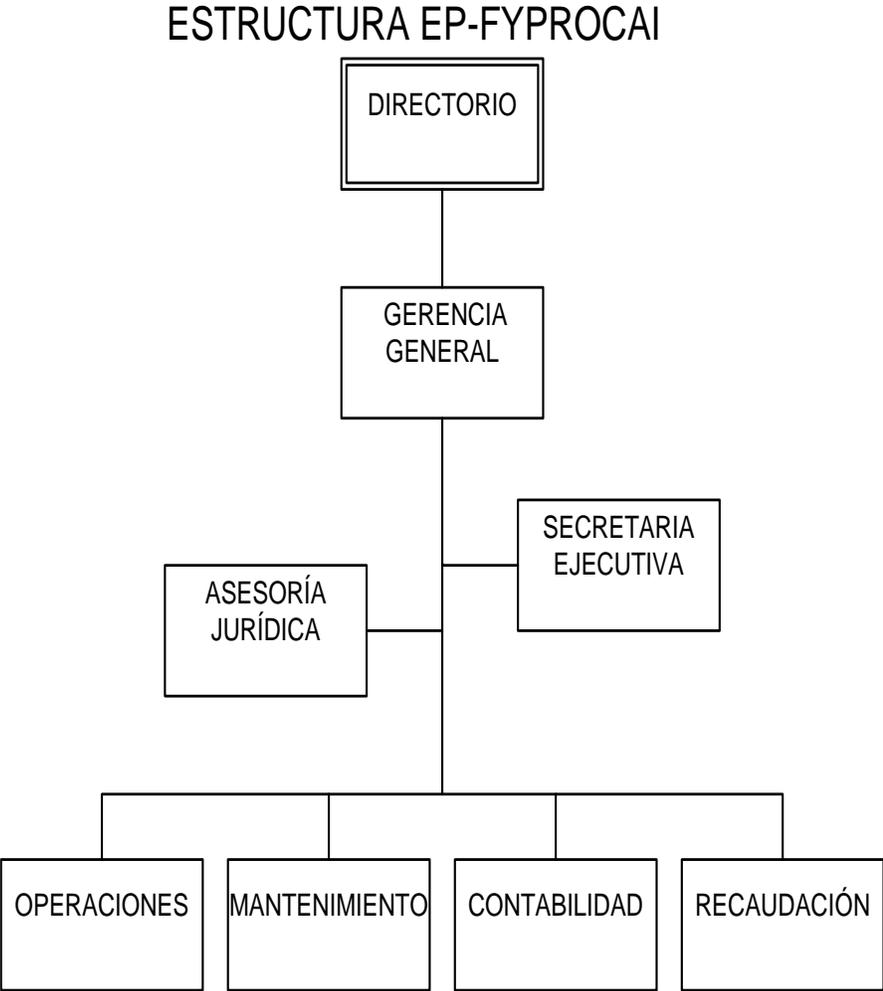
LO QUE BUSCA LA EMPRESA

- ✓ Carne de óptima calidad
- ✓ Mayor Eficiencia
- ✓ Altas condiciones sanitarias
- ✓ Defensa de la salud de la población
- ✓ Protección del medio ambiente.

3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo empresarial para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

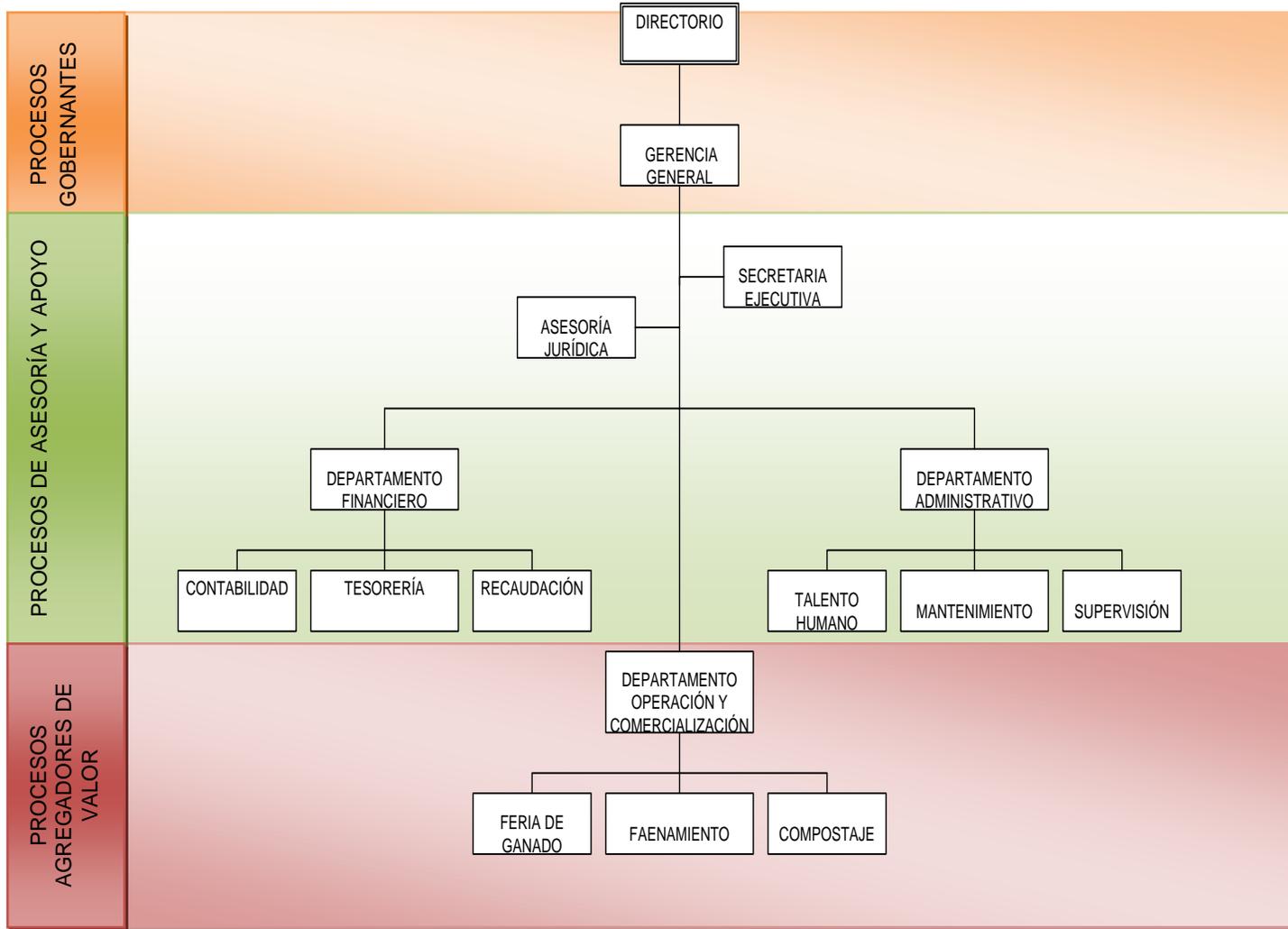
Figura 2.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

3.6.1 Figura 3.- ORGANIGRAMA POR PROCESOS



Elaborado por: Las Autoras

3.7 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES POR PROCESOS

Con el objeto de normar las actividades y responsabilidades de cargos y apoyar al desarrollo operativo, administrativo y de control interno, se ha elaborado la presente descripción de puestos:

Cuadro N° 4

	PROCESOS GOBERNANTES
SUB-PROCESO	DIRECTORIO
MISIÓN	Asegurar al más alto nivel que la gestión institucional se realice cumpliendo las leyes, reglamentos y estatutos de la Empresa.
RELACIÓN DE SUPERVISIÓN <p>El Directorio designará un Gerente de la Empresa que tendrá responsabilidad legal del funcionamiento.</p> <p>Asistir a las reuniones del directorio que serán por lo menos una vez al mes, convocadas por el Gerente, en las cuales se analizarán y discutirán informes de sus funciones y estados financieros de la empresa</p> NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD <p>Es un puesto directivo cuya responsabilidad será el funcionamiento eficiente de la empresa, para lo cual debe planificar, organizar,</p>	

supervisar, evaluar y dirigir el funcionamiento eficiente de las unidades o puestos de trabajo relacionados a la gestión técnica, administrativa, financiera y de seguridad de la empresa

FUNCIONES:

- Planificar, organizar, supervisar, evaluar y dirigir el funcionamiento eficiente de las unidades o puestos de trabajo relacionados a la gestión la Empresa Municipal de Rastro de Ibarra.
- Mantener informado al Directorio de todas las actividades importantes sobre la comercialización y ventas, promoción, publicidad, aspectos financieros, temas tributarios, etc.
- Ejecutar de manera eficiente los respectivos Planes de Negocios y Marketing de la empresa.
- Llevar estadísticas o registros apropiados de toda la información que se relaciona con las transacciones realizadas por la empresa.
- Participar y proponer medidas para mejorar la coordinación en instancias gerenciales que se establezcan en el directorio.
- Promover en cada departamento la unidad y coordinación adecuadas para motivar el desarrollo del trabajo en equipo.
- Elaborar las propuestas de la política administrativa y financiera y presupuestaria sometiéndolas a consideración del Directorio.
- Analizar y enviar para consideración del Directorio los estados financieros que permitan conocer y evaluar la política financiera. Así como los resultados de la gestión técnica, presupuestaria, administrativa y de servicios generales.
- Cumplir con las obligaciones mercantiles y tributarias y coordinar los temas de seguridad social.

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 5

	<p>PROCESO GOBERNANTES</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>GERENCIA GENERAL</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Ejercer la representación legal de la Empresa y administrarla bajo criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera, en procura de su desarrollo sostenido y el cumplimiento de la misión, visión, valores, y objetivos empresariales; y, en el marco de las estrategias y políticas fijadas por el Directorio de la Empresa.</p>
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel académico superior (Administración de Empresas, Ing. Comercial, Economista). • Reunir condiciones de idoneidad profesional, honorabilidad y honradez. • Experiencia en labores afines. <p>FUNCIONES:</p> <p>Son deberes y atribuciones del Gerente General:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa; • Convocar a sesiones al Directorio; 	

- Formular planes y programas que debe cumplir la Empresa y someterlos a aprobación de Directorio;
- Elaborar los reglamentos y manuales de procedimiento que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Empresa y someterlos a aprobación del Directorio;
- Presentar al Directorio para su aprobación, las reorganizaciones, creaciones o supresiones de las dependencias administrativas internas de la Empresa;
- Proponer al Directorio el nombramiento de los Asesores y Asistentes de Gerencia, Directores de Área, Secretario General, Contador General, Jefes de Operación, el Asesor Jurídico, Abogados y Tesorero.
- Seleccionar y contratar el resto del personal de la Empresa y removerlos de acuerdo con la legislación pertinente, excepción hecha de aquellos cuya designación corresponda a otros organismos superiores.
- Crear y suprimir, previa autorización del Directorio, puestos en las dependencias administrativas cuando esto sea necesario para la buena marcha institucional.
- Proporcionar a los Auditores y Comisarios las informaciones que requieran y dar facilidad para el desempeño de las funciones de aquellos;
- Dirigir y coordinar las actividades de la Empresa y velar por la correcta y eficiente marcha de la misma.
- Elaborar dentro del último trimestre de cada año y someter a consideración del Directorio y a resolución de la Junta General de Accionistas la proforma presupuestaria anual y el flujo de fondos para el próximo ejercicio económico.
- Gestionar empréstitos internos y externos y obtenerlos, autorizado cada vez por los organismos competentes;

- Designar de entre los Directores de Áreas, al Gerente General Encargado, cuando su ausencia sea de quince días o menos;
- Aprobar los procedimientos de trabajo requeridos para una eficiente gestión administrativa;
- una vez aprobados por los organismos competentes;
- No podrán fraccionar una operación para evadir la limitación aquí establecida, ni efectuar egresos no contemplados en el presupuesto.
- Llevar a conocimiento y resolución de los organismos competentes, según la cuantía, las bases y especificaciones técnicas de los concursos de ofertas para la previsión de equipos y materiales, construcción y servicios, así como el análisis de las ofertas para la adjudicación de los contratos;
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias.

RELACIÓN JERÁRQUICA

SUPERIOR:

- Directorio

INFERIOR:

- Asesoría Jurídica
- Secretaría Ejecutiva
- Operaciones
- Mantenimiento
- Contabilidad
- Recaudación

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 6

	<p>PROCESO DE APOYO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>SECRETARÍA GENERAL</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Prestar la asistencia necesaria al Gerente General en su gestión de Secretaria Ejecutiva; Redactar actas e informes, receptar y tramitar documentos y correspondencia, así como organizar y dirigir el archivo general de la Empresa y ejercer las demás funciones que le sean inherentes a su cargo.</p>
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo sexto nivel en estudios superiores (Secretariado Ejeutivo) • Reunir condiciones de honorabilidad y honradez. • Excelente nivel de comunicación. • Cursos y capacitaciones en el Manejo de Documentos y Archivo. • Experiencia en labores afines de un año. <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar por disposición de Gerencia la convocatoria a sesiones del Directorio, cuya secretaría ejerza, preparando el Orden del Día correspondiente. • Comunicar oportunamente a las áreas y demás unidades administrativas que corresponda, sobre las resoluciones, órdenes y 	

recomendaciones impartidas por el Directorio y Gerencia.

- Preparar y despachar toda la correspondencia oficial de la Gerencia.
- Receptar, analizar y distribuir la correspondencia ingresada a la Empresa, efectuar el seguimiento del trámite y velar porque exista atención eficiente y oportuna en las áreas y unidades administrativas involucradas.
- Mantener bajo su custodia y responsabilidad, la documentación reservada y confidencial de la Empresa, así como archivos organizados de la correspondencia recibida y despachada.
- Llevar un estricto control de documentos, actas, resoluciones, reglamentos etc. de la empresa prestados a los funcionarios, empleados y trabajadores de la Empresa.
- Certificar copias de documentos, actas, resoluciones, reglamentos, etc. de la Empresa.

RELACIÓN JERÁRQUICA

SUPERIOR:

- Gerencia General

INFERIOR:

- Asesoría Jurídica

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 7

	<p>PROCESO ASESOR</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>ASESORÍA JURÍDICA</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Brindar el asesoramiento legal y oportuno en todas y cada una de las actividades contractuales que requiera la Empresa para el cumplimiento de su objeto social, en virtud del contrato de concesión del servicio de energía eléctrica, otorgado por el estado</p>
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel académico superior (Doctor en Jurisprudencia) • Reunir condiciones de idoneidad profesional, honorabilidad y honradez. • Experiencia 3 años en labores afines. <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servir de órgano de consulta y asesorar en los aspectos jurídicos a los niveles directivos, ejecutivos y operativos de la Empresa. • Asumir la defensa de la Empresa en juicios civiles, mercantiles y laborales, ejerciendo toda clase de acciones judiciales que sean necesarias. • Intervenir en nombre y representación institucional en reclamaciones presentadas ante instituciones públicas o privadas • Formular proyectos de legislación general y específica relacionados con 	

la materia que sea de competencia de la Empresa y que estén basados en leyes, decretos, acuerdos ministeriales, resoluciones, etc.

- Revisar y/o formular los convenios, contratos, concesiones, autorizaciones o permisos que se celebren y en general todo acto o contrato a suscribirse con personas naturales o jurídicas que asumen compromisos y obligaciones para la institución.
- Asesorar a todas las áreas y dependencias de la empresa y emitir el dictamen jurídico referente a Normas, Leyes y Reglamentos en especial de las incidencias que tales actos presentaren, precautelando los intereses de la institución.
- Dar atención y gestionar la recuperación de la cartera vencida ya sea judicial o extrajudicialmente.
- Mantener actualizada la compilación de leyes, decretos y más disposiciones legales de interés institucional.
- Ejercer toda clase de acciones judiciales en los asuntos encomendados por la Gerencia General o el Directorio de la Empresa.
- Asesorar y participar activamente en el estudio y análisis y recomendaciones sobre las contrataciones colectivas y pliegos de peticiones que los trabajadores presenten a la Empresa.
- **RELACIÓN JERÁRQUICA**

SUPERIOR

- Gerencia General

INFERIOR:

- Ninguna

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y FERIA de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 8

	<p>PROCESO DE APOYO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>DEPARTAMENTO FINANCIERO</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión financiera, mediante la asignación eficiente y eficaz de los recursos, con el valioso aporte de su recurso humano.</p>
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel académico superior (Contabilidad y Auditoría CPA, Ingeniero Comercial). • Reunir condiciones de idoneidad profesional, honorabilidad y honradez. • Experiencia 4 años en labores afines. <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisión y revisión de asientos de diario • Control, revisión y elaboración de la planilla de funcionarios • Control y revisión de liquidaciones de personal • Revisión y emisión de cheques a proveedores y otros • Control de activos fijos • Control de inventarios en la empresa. • Emisión de Estados Financieros • Asesoría presupuestaria 	

- Control en el cumplimiento de disposiciones legales relativo al presupuesto institucional
- Elaboración de diversas etapas del ciclo presupuestario
- Elaboración de informes de ejecución
- Preparación de los informes de Modificación al Presupuesto
- Preparación y elaboración de Presupuestos Extraordinarios
- Atención al Público
- Recepción y control de ingresos en la empresa.

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 9

	<p>PROCESO DE APOYO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>CONTABILIDAD</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Suministrar a la Gerencia información financiera confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control gerencial.</p>
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel académico superior (Contabilidad y Auditoría CPA). • Reunir condiciones de idoneidad profesional, honorabilidad y honradez. • Experiencia dos años en labores afines. 	

- Manejo de paquetes informáticos.
- FUNCIONES:**
- Las aperturas de los libros de contabilidad.
 - Estudio de estados financieros y sus análisis.
 - Certificación de planillas para pagos de impuestos.
 - Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.
 - La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N°10

	<p>PROCESO DE APOYO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>TESORERÍA</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Controlar y dirigir los ingresos económicos; con la finalidad de precautelar los recursos diarios que genera la empresa y mantener al día los saldos de las cuentas contables especialmente de caja y bancos.</p>
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel académico superior (Contador CPA) 	

- Reunir condiciones de idoneidad profesional, honorabilidad y honradez
- Experiencia en cargos similares por lo menos dos años

FUNCIONES:

- Asegurar la implementación, funcionamiento y actualización del sistema de recaudación y de contabilidad, cuidando de incorporar el control interno dentro de dichos sistemas.
- Preparar y presentar al Gerente, para su resolución, los ingresos económicos que genera la empresa, mismo que servirá para elaborar el POA.
- Asesorar al Gerente para la toma de decisiones económicas.
- Ordenar la emisión de las especies valoradas de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Diseñar, implementar y mantener actualizado el Plan General de Cuentas.
- Entregar al Gerente para que firme, previa revisión y visto bueno, los egresos y demás documentos base que sustente toda erogación económica.
- Contabilizar los comprobantes de transacción en los libros que aconseja la técnica contable.
- Preparar los documentos contables y mantenerlos actualizados.
- Depositar diariamente el dinero recaudado

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 11

	<p>PROCESO DE APOYO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>RECAUDACIÓN</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Recaudar los ingresos económicos que genera la empresa y emitir los informes de entrega- recepción que contengan.</p>
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Ciencias de Comercio y la Administración • Reunir condiciones de Honorabilidad y Honradez • Experiencia en cargos similares por lo menos un año. <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobrar los valores registrados en los Títulos de Créditos y/o Especies Valoradas; y que generen Derechos para la empresa. • Conciliar caja antes de la finalización de la jornada laborable y entregar los valores recaudados a Tesorería, para el respectivo depósito diario. • Confirmar con Tesorería la veracidad y exactitud de los valores entregados, mediante la elaboración de la correspondiente acta de entrega - recepción. • Colaborar en las actividades (relacionadas a su cargo) y en los horarios que solicite la Gerencia. 	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 12

	<p>PROCESO DE APOYO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa y coordinar los servicios de apoyo para el cumplimiento de sus objetivos, metas y las funciones de la entidad.</p>
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel académico superior (Administración de Empresas o Contabilidad) • Conocimiento de herramientas gerenciales. • Reunir condiciones de idoneidad profesional, honorabilidad y honradez. • Experiencia 4 años en labores afines. • Elaboración de proyectos y solicitudes de financiamiento • Capacidad para la toma de decisiones <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y participar en la elaboración de estados e informes financieros. • Coordinar la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos. • Controlar las finanzas de la institución y mejorar sus rendimientos. 	

- Apoyar en la toma de decisiones económicas y presentar los resultados de la gestión administrativa.
- Propiciar seguridad financiera.
- Supervisar que se mantenga el flujo de efectivo necesario para la operación de los programas sociales.

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 13

	<p>PROCESO DE APOYO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>TALENTO HUMANO</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Es responsable de gestionar en la empresa el suministro, administración y egreso del personal administrativo y operativo requerido para los diferentes procesos, junto con la administración de beneficios económicos-sociales del personal. De esta manera conseguir un adecuado entorno laboral y bienestar de los trabajadores, sustentándose en el mejoramiento integral de los procesos y en su personal de alta calidad humana y profesional.</p>

REQUISITOS:

- Nivel académico superior (Psicólogo, ingeniería industrial, licenciado en relaciones industriales, ingeniero en administración de empresas).
- Conocimiento de herramientas gerenciales de recursos humanos.
- Reunir condiciones de idoneidad profesional, honorabilidad y honradez.
- Capacidad de resolución de conflictos
- Experiencia 4 años en labores afines.

FUNCIONES:

- Administración de personal: asegurar que la empresa cumple y aplica las legislaciones del trabajo y obligaciones tributarias y sociales.
- Entrenamiento y Formación: desarrollar planes de capacitación y formación orientada a mejorar la competencia de los trabajadores y al desarrollo del potencial humano.
- Bienestar Social: ejecutar acciones integradas que ayuden a preservar la calidad de vida del trabajador, mejorar su estado de salud física y emocional a través de: Recreación y deportes, Eventos socio-culturales, Atención y acompañamiento social, Administración de convenios (planes de salud, seguros de vida).
- Reclutamiento y Selección: implementar acciones necesarias para entregar a las diferentes dependencias (administrativas/ operacionales) personal competente y capacitado que contribuya al cumplimiento de la visión, objetivos y metas de la empresa.
- Seguridad y salud Ocupacional: crear políticas y controles que minimicen los riesgos de accidentes que atentan contra la salud del trabajador en cada puesto de trabajo.

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 14

	<p>PROCESO DE APOYO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>MANTENIMIENTO</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Administrar y dar seguimiento continuo al plan de mantenimiento de tipo preventivo y correctivo para todas las instalaciones, maquinarias y equipos de la empresa de manera eficiente.</p>
<p>REQUISITOS:</p> <p>Estos cargos responden al mantenimiento y conservación de las maquinarias y vehículos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel superior (Tecnólogo en Electromecánico o Eléctrico, Tecnólogo en Automotriz • Reunir condiciones de idoneidad, honorabilidad y honradez. • Experiencia 2 años en labores afines. <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los trabajos de reparaciones solicitadas, coordinando la supervisión de las actividades que se desarrollan. • Operación de maquinarias y vehículos. • Mantenimiento y reparación de las maquinarias y vehículos. • Mantenimiento y reparación de las tuberías de agua y de vapor. 	

- Mantenimiento y reparación de: carreterillas, troles y del sistema de rieles.
- Control y mantenimiento del sistema eléctrico de la plante en general.
- Control del funcionamiento de las cámaras frías.
- Elaborar las especificaciones técnicas para los contratos de mantenimiento, a través de la búsqueda de proveedores de servicios.
- Elaborar lineamientos y procedimientos de requerimientos y solicitudes de reparaciones.
- Coordinar las actividades relacionadas con la seguridad de las instalaciones físicas de la Institución en los aspectos relacionados con la seguridad Industrial.
- Gestionar trámites legales e institucionales para las reparaciones, que lo requieran.
- Supervisar el trabajo de empresas subcontratadas que prestan servicio en el área de mantenimiento y/o reparación de infraestructura.
- Dar seguimiento a las actividades operativas de mantenimiento correctivo y preventivo.

Fuente: Planta Industrial de Faenamamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N°15

	<p>PROCESO DE APOYO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>SUPERVISIÓN</p>

MISIÓN	Es responsable de planificar, organizar y supervisar las actividades que cumplen los obreros de planta en el proceso de, feria de ganado, faenamiento y compostaje; asigna y distribuye las tareas a cada uno de los trabajadores, en base a un examen evaluativo de aptitudes según conocimientos, capacidades o experiencias que posean.
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel Académico Superior (ingeniería Industrial) • Capacidad para liderar grupos de trabajo. • Reunir condiciones de Idoneidad profesional, honorabilidad y honradez. • Experiencia 2 años en labores afines <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar a cada uno de los obreros de planta, los materiales y herramientas solicitadas y llevar un control, sobre los mismos. • Impartir las instrucciones referentes al trabajo a realizar y las condiciones en las que se debe realizar las actividades de faenamiento. • Vigilar el uso adecuado de los equipos de seguridad industrial, compostaje y faenamiento. • Elaborar y llevar registros de la feria de ganado, faenamiento y compostaje. • Previa autorización del Médico Veterinario ingresar animales accidentados para su respectivo análisis. 	

- Vigilar el buen funcionamiento de los equipos y maquinaria que se encuentra dentro de la planta de faenamiento y reportar daños o imperfectos ocurridos.
- Supervisar el rendimiento, disciplina y asistencia del personal a su cargo.
- Elaborar y dar seguimiento al programa de recorridos para la supervisión de las maniobras de carga y descarga por parte de los operadores para cerciorarse que den cumplimiento a los rendimientos de productividad establecidos en la junta de programación.
- Analizar la información de la operación que recaben los supervisores con la finalidad de verificar que se cumplan los estándares de rendimientos y productividad ofrecidos en las reglas de operación.
- Establecer objetivos de desempeño, que son las actividades que un empleado debe realizar en forma participativa para que cada uno sepa lo que espera de él.
- Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente y motivar a los empleados para que hagan su trabajo
- Tener un contacto regular con el personal mediante sesiones de supervisión para motivar y dar retroalimentación, solucionar y proporcionar orientación, asistencia y apoyo.
- Realizar con regularidad evaluaciones de desempeño para revisar el trabajo anterior de un empleado y asegurar que se cumple con los objetivos propuestos.
- Realizar toda actividad que la Dirección Administrativa le asigne.

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

3.7.1 DIAGRAMA DE LOS PROCESOS

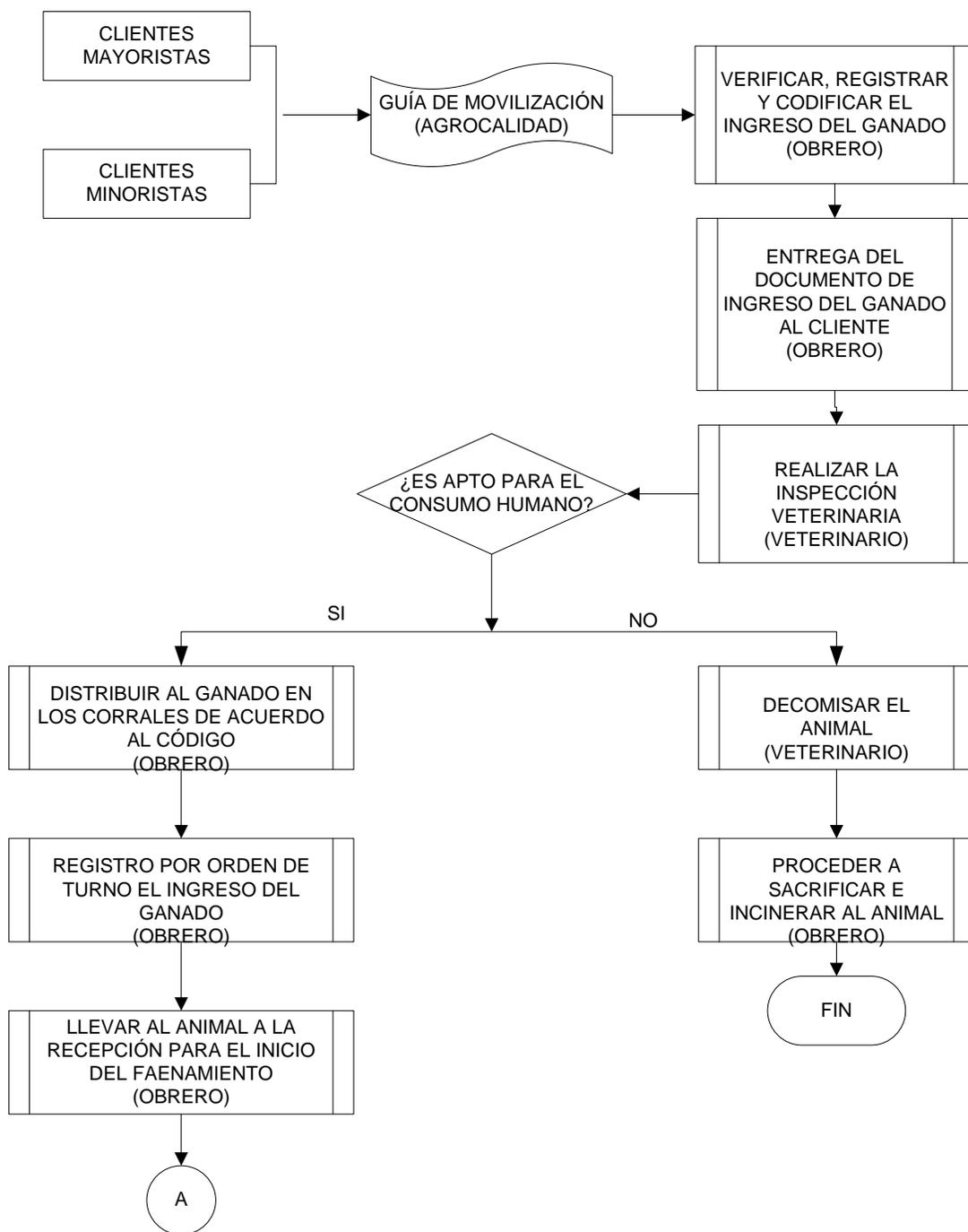
Figura 4.-FERIA DE GANADO



Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y FERIA de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

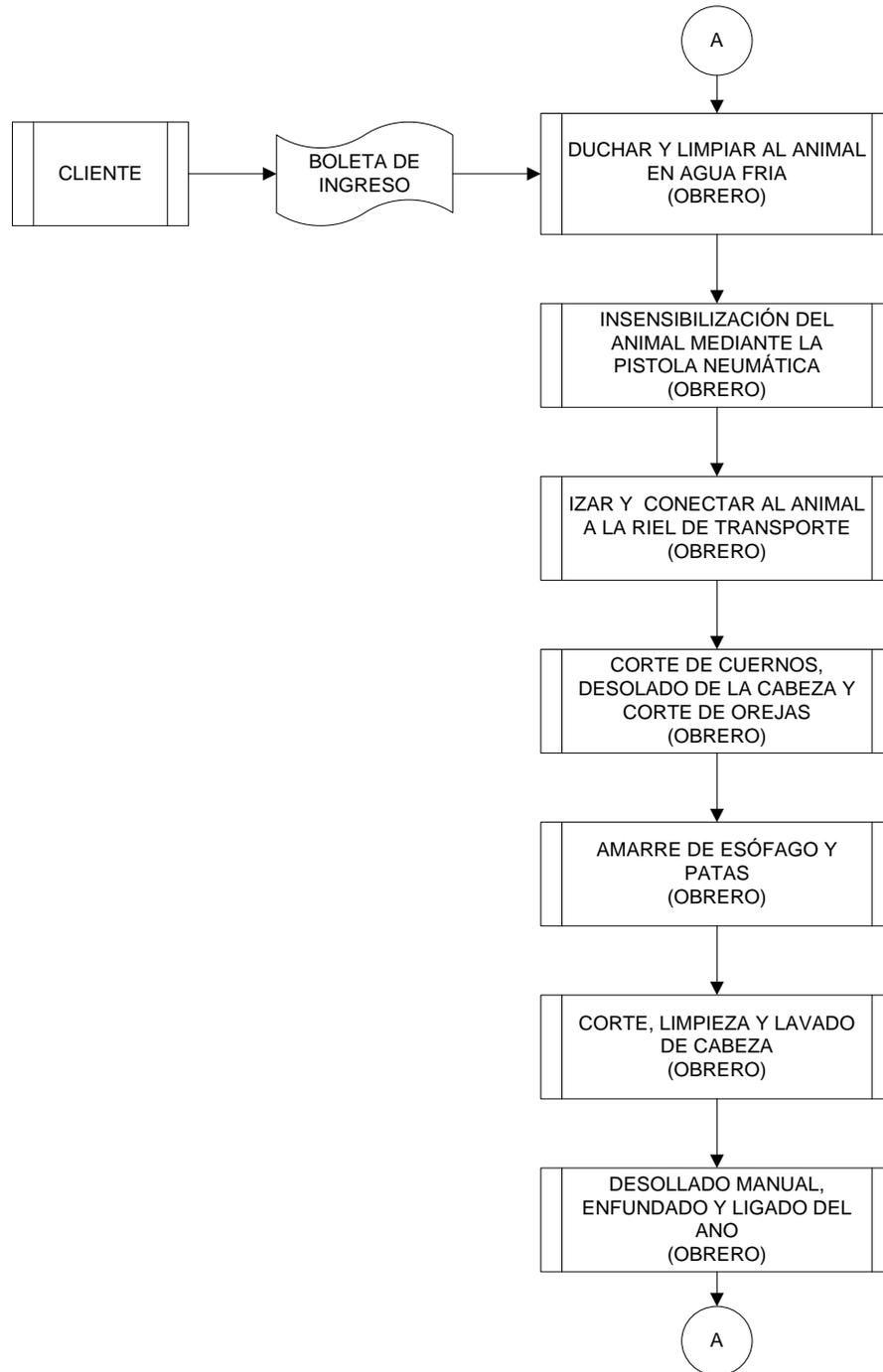
Figura 5.- FAENAMIENTO DE GANADO BOVINO 1



Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra.

Elaborado por: Las Autoras

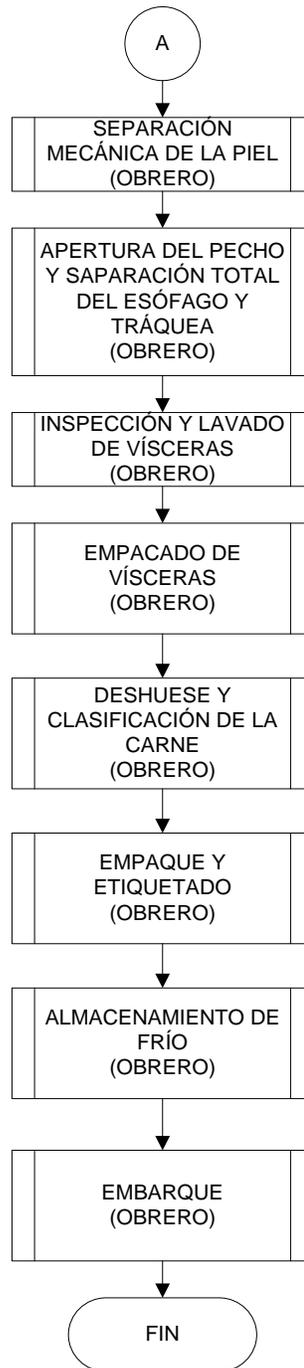
Figura 6.- FAENAMIENTO DE GANADO BOVINO 2



Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

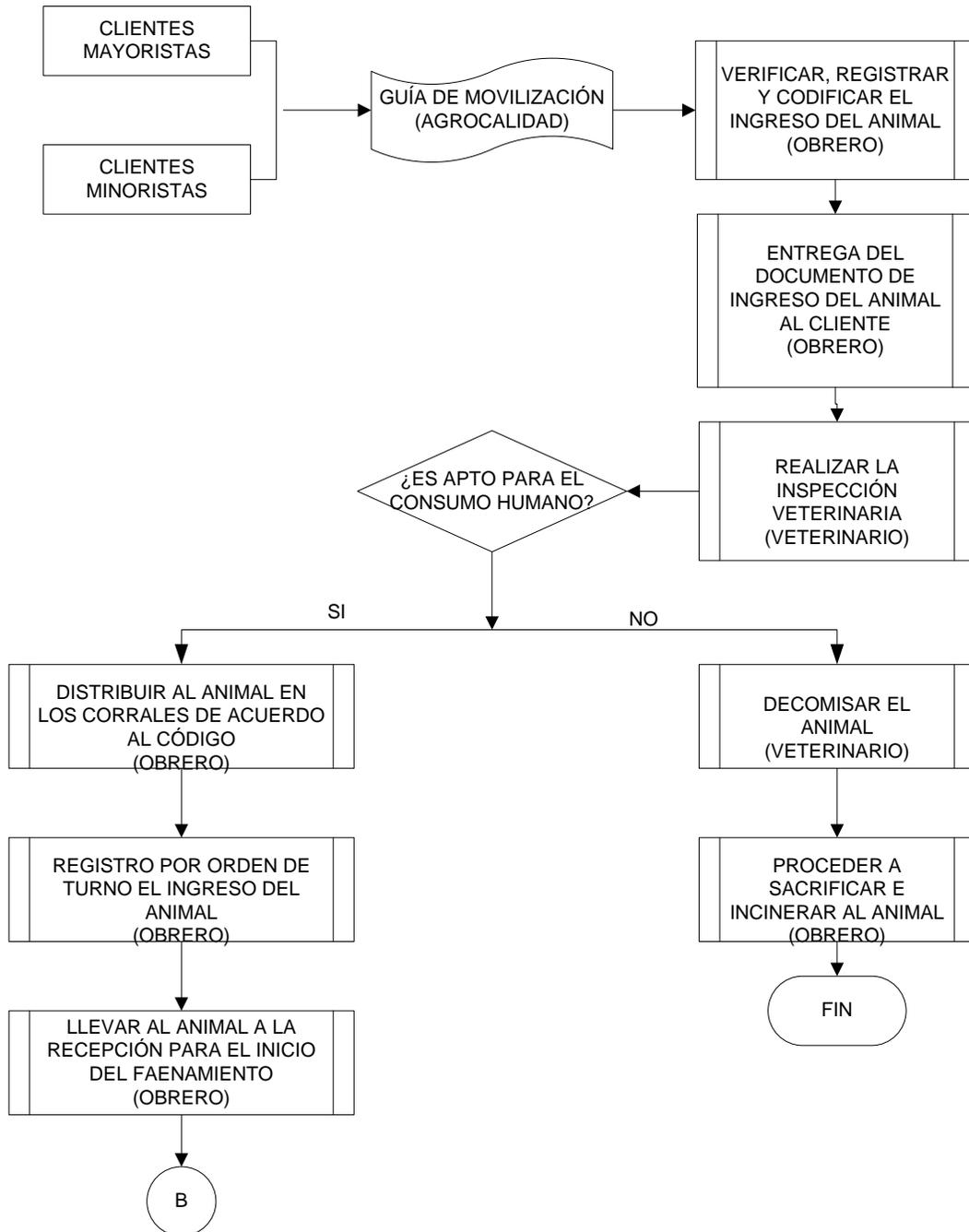
Figura 7.- FAENAMIENTO DE GANADO BOVINO 3



Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

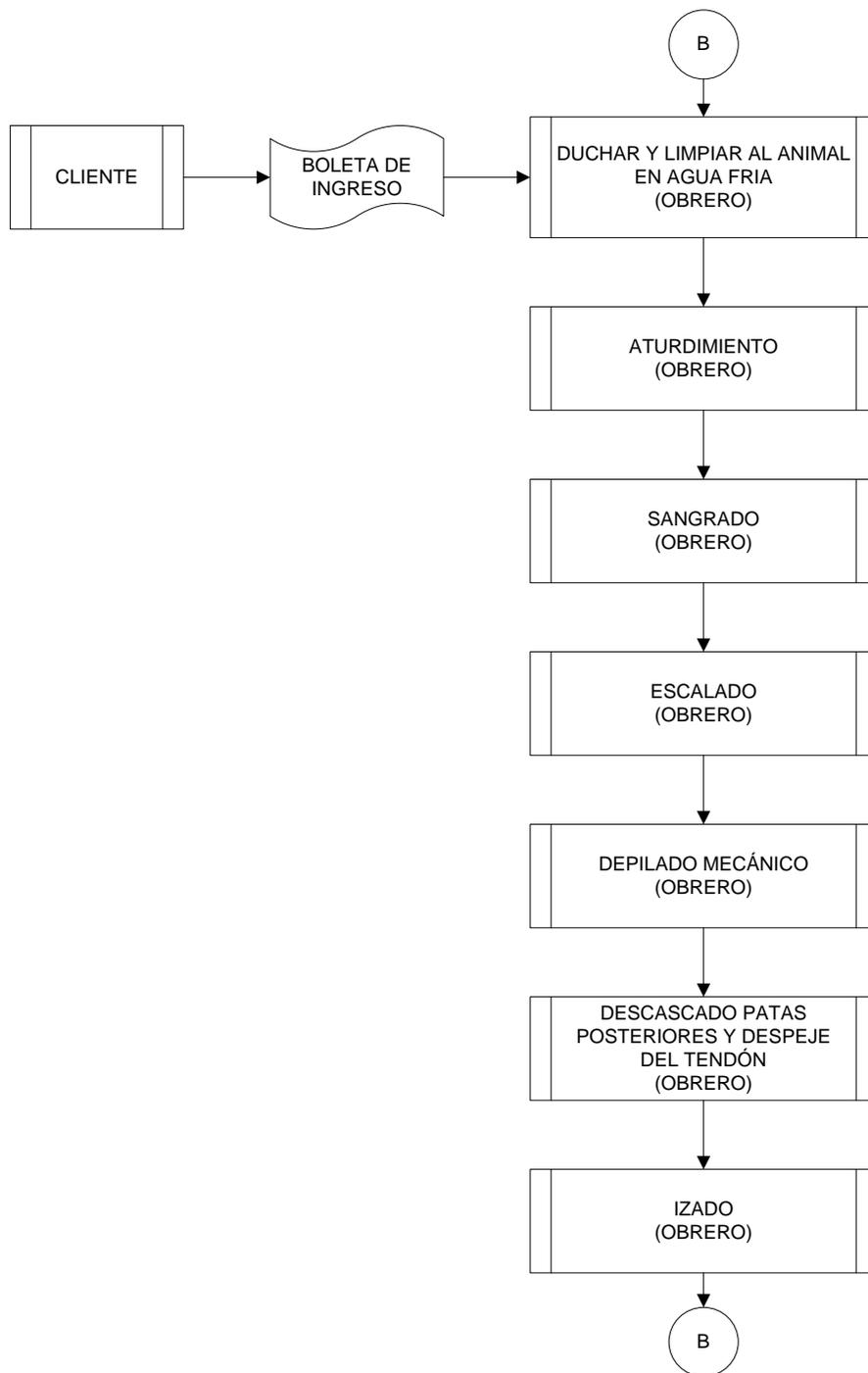
Figura 8.- FAENAMIENTO PORCINO 1



Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

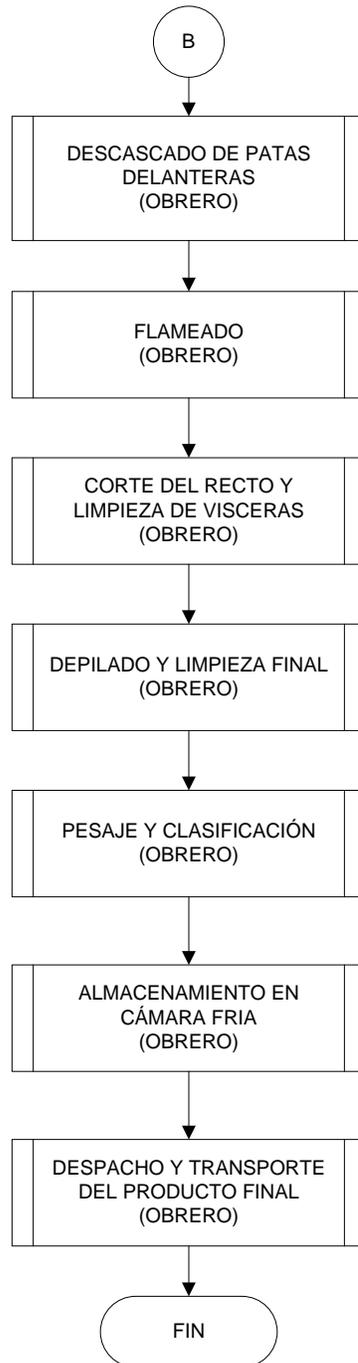
Figura 9.- FAENAMIENTO PORCINO 2



Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

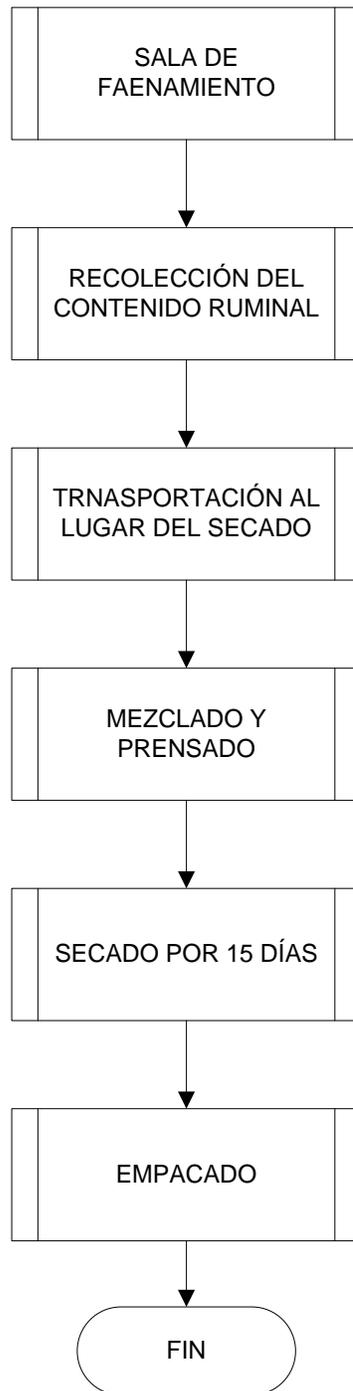
Figura 10.- FAENAMIENTO PORCINO 3



Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

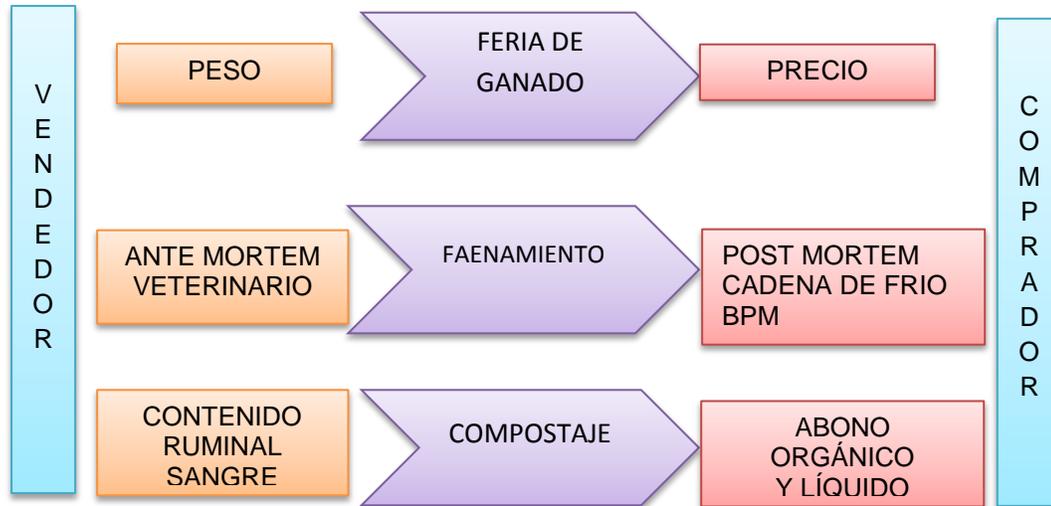
Figura 11.- COMPOSTAJE



Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Figura 12.- DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA



Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

3.7.2 MANUAL DE PROCESOS PARA LA FERIA DE GANADO, FAENAMIENTO Y COMPOSTAJE

Cuadro N° 16

	<p align="center">PROCESO AGREGADO DE VALOR FERIA DE GANADO</p>
<p align="center">SUB-PROCESO</p>	<p align="center">INGRESO DEL GANADO</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO</p>	<p>El ganado ingresa a la feria ganadera, una vez que es revisada la respectiva</p>

	documentación. El médico veterinario de la feria ganadera deberá estar presente durante el ingreso de los animales, de acuerdo al horario que determine el establecimiento para el inicio de sus actividades.
RESPONSABLE : VETERINARIO	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 17

	PROCESO AGREGADO DE VALOR FERIA DE GANADO
SUB-PROCESO	COMPRA DE TICKET
PROCEDIMIENTO	Al ingresar a la feria ganadera La Cruz el cliente deberá adquirir un ticket de ingreso de acuerdo al tamaño del camión, para livianos el costo es de cincuenta centavos de dólar y los pesados un dólar.
RESPONSABLE : FUNCIONARIO Y CLIENTE	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 18

	<p>PROCESO AGREGADO DE VALOR FERIA DE GANADO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>GUÍA DE MOVILIZACIÓN AGROCALIDAD (MAGAP)</p>
<p>PROCEDIMIENTO</p>	<p>El cliente que va a realizar la venta de un animal deberá adquirir la Guía de Movilización que la emiten en el MAGAP en la que debe constar las características del animal el origen y procedencia con las firmas del veterinario, el responsable y el interesado.</p>
<p>RESPONSABLE : FUNCIONARIO Y CLIENTE</p>	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 19

	<p>PROCESO AGREGADO DE VALOR FERIA DE GANADO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>MANEJO DE LOS ANIMALES</p>

PROCEDIMIENTO	Los animales ingresados a la feria serán inspeccionados por el médico veterinario del recinto ferial, debiendo permitir la entrada de animales que se encuentren aptos para ser comercializados. En caso de detectar, dentro del recinto ferial, animales enfermos se deberá comunicar a la oficina.
RESPONSABLE : VETERINARIO	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 20

	PROCESO AGREGADO DE VALOR FERIA DE GANADO
SUB-PROCESO	COMPRA VENTA DE ANIMALES
PROCEDIMIENTO	Después de haber cumplido con los requisitos se llega a un acuerdo a convenir entre las partes y se realiza la compra venta del animal acuerdo al tipo y características.
RESPONSABLE : CLIENTE	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 21

	<p align="center">PROCESO AGREGADO DE VALOR FERIA DE GANADO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>PESAJE DEL ANIMAL EN LA BÁSCULA ELECTRÓNICA</p>
<p>PROCEDIMIENTO</p>	<p>El cliente que compra le animal para faenarlo en la misma entidad debe pesarlo en la báscula electrónica para su posterior proceso.</p>
<p>RESPONSABLE : CLIENTE Y FUNCIONARIO</p>	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 22

	<p align="center">PROCESO AGREGADO DE VALOR FERIA DE GANADO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>SALIDA DE ANIMALES</p>
<p>PROCEDIMIENTO</p>	<p>Después de haber cumplido el proceso en la feria ganadera se procede a la salida de animales cumpliendo con los documentos</p>

	que sean necesarios, cual sea su destino
RESPONSABLE : CLIENTE Y FUNCIONARIO	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 23

	PROCESO AGREGADO DE VALOR FAENAMIENTO
SUB-PROCESO	VERIFICAR, REGISTRAR Y CODIFICAR EL INGRESO DEL ANIMAL
PROCEDIMIENTO	El cliente mayorista o minorista debe tener la guía de movilización otorgada por Agrocalidad del respectivo ganado. El personal de la empresa se encarga de verificar los datos correspondientes del ganado que ingresa, el mismo que adquiere un código para su respectivo faenamiento.
RESPONSABLE : OBRERO	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 24

	<p>PROCESO AGREGADO DE VALOR FAENAMIENTO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>ENTREGA DEL DOCUMENTO DE INGRESO DEL ANIMAL AL CLIENTE</p>
<p>PROCEDIMIENTO</p>	<p>En el documento consta de una serie de especificaciones: código, fecha de ingreso, descripción del animal.</p>
<p>RESPONSABLE : OBRERO</p>	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 25

	<p>PROCESO AGREGADO DE VALOR FAENAMIENTO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>BOLETA DE INGRESO DEL ANIMAL</p>
<p>PROCEDIMIENTO</p>	<p>La recepción de los animales la hace un empleado del establecimiento con la documentación respectiva que identifique al animal además, los conduce a un corral en</p>

	donde permanecen hasta el momento del faenamiento.
RESPONSABLE : OBRERO	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y FERIA de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 26

	PROCESO AGREGADO DE VALOR FAENAMIENTO
SUB-PROCESO	RECEPCIÓN DE GANADO E INSPECCIÓN ANTE-MORTEM.
PROCEDIMIENTO	La recepción de los animales la hace un empleado del establecimiento el cual los conduce a un corral en donde permanecen hasta el momento de la inspección. La inspección ante-mortem, es realizada por el médico veterinario oficial
RESPONSABLE : VETERINARIO	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y FERIA de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 27

	<p>PROCESO AGREGADO DE VALOR FAENAMIENTO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>INSENSIBILIZACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO</p>	<p>Una vez lavados, los animales son conducidos, uno por uno, por medio de una manga, a la trampa de insensibilizado, en donde, un empleado del establecimiento, haciendo uso de un aturdidor aprobado (pistola neumática no penetrante) procede a insensibilizar al animal, colocando dicho aparato en el centro del hueso frontal (entre los dos lóbulos cerebrales) o en la parte posterior de la cabeza para destruir la medula oblonga)</p>
<p>RESPONSABLE: EMPLEADO OPERATIVO DE LA ENTIDAD</p>	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 28

	<p>PROCESO AGREGADO DE VALOR FAENAMIENTO</p>
---	---

SUB-PROCESO	IZADO Y DEGOLLADO
PROCEDIMIENTO	<p>Una vez insensibilizado el animal se iza y se coloca en la línea de proceso, en donde, un empleado, con las manos limpias y cuchillo desinfectado (con agua a temperatura de 180°F), procede a realizar un corte longitudinal de abajo hacia arriba, sobre el cuello para cortar la vena yugular y la arteria carótida y permitir el desangrado del animal. Posteriormente, el mismo empleado, luego de lavar sus manos y desinfectar el cuchillo, procede a separar la piel del lado derecho e izquierdo de la cabeza. Los empleados constantemente se lavan las manos y desinfectan las herramientas con agua a 180°F, cada vez que repiten la operación con el animal siguiente.</p>
RESPONSABLE: EMPLEADO DE LA ENTIDAD	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N°29

	<p>PROCESO AGREGADO DE VALOR FAENAMIENTO</p>
---	---

SUB-PROCESO	CORTE DE CUERNOS, DESOLLADO DE LA CABEZA Y CORTE DE OREJAS
PROCEDIMIENTO	<p>Este paso se descompone en:</p> <p>a) Corte y separación de los cuernos</p> <p>b) Separación de la piel de la parte frontal de la cabeza.</p> <p>c) Corte y separación de las orejas.</p> <p>En cada uno de estos pasos, antes y después de ejecutarlo, el empleado se lava las manos y desinfecta el cuchillo y la sierra de cuernos en agua con una temperatura a 180°F.</p>
RESPONSABLE: EMPLEADO DE LA ENTIDAD	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 30

	PROCESO AGREGADO DE VALOR FAENAMIENTO
SUB-PROCESO	AMARRE DE ESÓFAGO Y CORTE DE LAS PATAS DELANTERAS
PROCEDIMIENTO	El empleado procede a realizar una

	<p>separación más profunda de la piel a ambos lados del cuello, con el objeto de descubrir la tráquea y el esófago; el esófago lo amarra para evitar la salida del contenido de la panza; luego de este paso, procede a cortar las manos a la altura de la articulación carpiana. Antes y después de cada una de estas operaciones, el empleado se lava las manos y desinfecta la herramienta con agua a 180°F.</p>
<p>RESPONSABLE: EMPLEADO DE LA ENTIDAD</p>	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 31

	<p>PROCESO AGREGADO DE VALOR FAENAMIENTO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>CORTE DE LA CABEZA Y NUMERADO</p>
<p>PROCEDIMIENTO</p>	<p>Luego de la separación de la piel, se procede a cortar y numerar la cabeza con el mismo número que anteriormente se le había asignado a la res, para su lavado e inspección.</p> <p>Toda la operación exige lavado de manos y</p>

	desinfección del cuchillo con agua a 180°F.
RESPONSABLE: EMPLEADO DE LA ENTIDAD	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 32

	<p>PROCESO AGREGADO DE VALOR FAENAMIENTO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>DESOLLADO MANUAL DEL CUARTO TRASERO Y DELANTERO, ENFUNDADO Y LIGADO DEL ANO, CORTE DE PATAS POSTERIORES</p>
<p>PROCEDIMIENTO</p>	<p>El proceso se inicia en la primera estación en donde el operario realiza un corte longitudinal de arriba hacia abajo sobre la piel de la línea media ventral, que comienza muy cerca del ano y baja hasta los testículos.</p> <p>El mismo empleado separa la piel de lado interno de la pierna derecha hasta el corvejón; corta la extremidad, separa el tendón de Aquiles para colocar un gancho de acero inoxidable y por medio de este, coloca la pierna derecha en la línea de faenado, luego libera la pierna izquierda de la garrucha de colgado, envía este hacia la zona de</p>

	sangría y mueve el animal hacia la segunda estación.
RESPONSABLE: EMPLEADO DE LA ENTIDAD	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 33

	PROCESO AGREGADO DE VALOR FAENAMIENTO
SUB-PROCESO	SEPARACIÓN MECÁNICA DE LA PIEL
PROCEDIMIENTO	Un empleado coloca el animal frente a la descueradora mecánica, coloca cadenas de acero inoxidable (previamente desinfectadas con agua a 180°F) en cada uno de los brazuelos al mismo tiempo que afianza el otro extremo de las cadenas en un soporte colocado frente a la máquina; luego, otro operario mediante otro juego de cadenas, amarra la piel de la zona del cuello con uno de los extremos de las cadenas y el otro extremo, lo fija mediante un gancho al carro móvil de la máquina descueradora, la cual al ser operada eléctricamente, empieza a separar la piel de abajo hacia arriba hasta

	separarla totalmente.
RESPONSABLE: EMPLEADO DE LA ENTIDAD	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 34

	PROCESO AGREGADO DE VALOR FAENAMIENTO
SUB-PROCESO	APERTURA DEL PECHO, SEPARACIÓN TOTAL DEL ESÓFAGO Y LA TRÁQUEA
PROCEDIMIENTO	El empleado encargado, hace un corte vertical con el cuchillo, y luego con la ayuda de una sierra, procede a cortar el hueso (esternón) y nuevamente con el cuchillo, separa del cuello el esófago y la tráquea quedando así el animal preparado para la evisceración. En cada uno de los pasos, el empleado lava sus manos y desinfecta las herramientas con agua a temperatura de 180°F.
RESPONSABLE: EMPLEADO DE LA ENTIDAD	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 35

	<p>PROCESO AGREGADO DE VALOR FAENAMIENTO</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>EMPACADO Y ALMACENAMIENTO DE LA CARNE</p>
<p>PROCEDIMIENTO</p>	<p>Para empacar y almacenar la carne es necesario deshuesar y clasificar por cortes, posteriormente se etiqueta y se almacena en cuartos fríos para la distribución a los diferentes sectores comerciales.</p>
<p>RESPONSABLE: EMPLEADO DE LA ENTIDAD</p>	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 36

	<p>PROCESO AGREGADO DE VALOR COMPOSTAJE</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>SALA DE FAENAMIENTO</p>
<p>PROCEDIMIENTO</p>	<p>Los residuos, desechos o desperdicios generados durante el proceso de faenamiento</p>

RESPONSABLE: EMPLEADO DE LA ENTIDAD

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 37

	<p>PROCESO AGREGADO DE VALOR COMPOSTAJE</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>RECOLECCIÓN DEL CONTENIDO RUMINAL</p>
<p>PROCEDIMIENTO</p>	<p>El contenido ruminal es uno de los contaminantes con mayor impacto ambiental ya que produce una alta carga orgánica en los efluentes de los rastros que por su forma de depósito llegan a fosas sépticas, basureros municipales y aguas residuales fomentando la contaminación, sin embargo, el contenido ruminal en lugar de ser visto como un contaminante, es una fuente valiosa de nutrientes orgánicos.</p>
<p>RESPONSABLE : OBRERO</p>	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 38

	PROCESO AGREGADO DE VALOR COMPOSTAJE
SUB-PROCESO	TRANSPORTACIÓN
PROCEDIMIENTO	<p>El contenido ruminal, la sangre y todos los desechos o restos del proceso de faenamiento son transportados en tanques a un lugar apropiado, para el proceso de secado.</p>
RESPONSABLE : OBRERO	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 39

	PROCESO AGREGADO DE VALOR COMPOSTAJE
SUB-PROCESO	SECADO
PROCEDIMIENTO	<p>Al momento de ingresar los camiones con el contenido ruminal, la sangre y los restos, se la deposita en un lugar amplio al aire libre</p>

	para el secado. Este proceso de secado dura 15 días
RESPONSABLE : OBRERO	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 40

	PROCESO AGREGADO DE VALOR COMPOSTAJE
SUB-PROCESO	MEZCLADO
PROCEDIMIENTO	Una vez secado el compost, primero se lo mezcla manualmente, luego se lo deposita en la máquina trituradora, del cual se procederá a obtener una fina capa de compostaje que estará lista para el empacado.
RESPONSABLE : OBRERO	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 41

	<p>PROCESO AGREGADO DE VALOR COMPOSTAJE</p>
<p>SUB-PROCESO</p>	<p>PRODUCTO FINAL</p>
<p>PROCEDIMIENTO</p>	<p>Al término del proceso de la elaboración del compost, este se lo enfunda por libras para la comercialización, siendo los beneficiarios los agricultores de la zona, es un producto garantizado y de calidad para el proceso de crecimiento y producción agrónoma.</p>
<p>RESPONSABLE : OBRERO</p>	

Fuente: Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y Feria de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra

Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS

Una vez concluido con el trabajo de investigación, se procede a realizar el análisis de los impactos el mismo que permite determinar los efectos positivos o negativos que ha generado la elaboración de dicho proyecto.

Con el análisis de los impactos se *pretende*:

- Determinar las áreas a realizarse
- Seleccionar numéricamente los niveles de impactos de acuerdo a la siguiente tabla:

IMPACTO	VALORACIÓN
Positivo Alto	3
Positivo Medio	2
Positivo Bajo	1
No hay Impacto	0
Negativo Bajo	-1
Negativo Medio	-2
Negativo Alto	-3

Fuente: Manual de Gestión por Procesos
Elaborado por: Las Autoras

- En cada área se debe determinar una serie de indicadores que representen del campo investigado.
- A cada uno de los indicadores se asigna numéricamente una ponderación positiva o negativa, dependiendo del nivel de incidencia que tenga dicho indicador.

- Realizamos la suma de los niveles de impacto por área y dividimos para el número de indicadores, de esta manera se determina el nivel de impacto del área.

Cabe mencionar que es necesario indicar bajo la matriz, un breve comentario del por qué asignó dicho valor a cada indicador. Entre los impactos determinados en el desarrollo de este tema investigativo se puede mencionar a los siguientes:

4.1.1 IMPACTO ORGANIZACIONAL

Tabla N° 45

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Clima organizacional							X	3
Servicio de calidad							X	3
Recurso humano satisfecho							X	3
Cliente externo satisfecho							X	3
TOTAL								12

Fuente: Manual de Gestión de Procesos
Elaborado por: Las Autoras

$$\text{Impacto Organizacional} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Organizacional} = \frac{12}{4}$$

$$\text{Impacto Organizacional} = 3$$

ANÁLISIS.- el nivel de impacto de este indicador es de 3 eso quiere decir que es un nivel de impacto positivo. Para la implementación del clima organizacional permitirá conocer el grado de gestión de la Planta Industrial de Faenamamiento, feria de Ganado y Compostaje de la Empresa Municipal de

Cárnicos de Ibarra, a fin de conocer los cambios percibidos, las políticas y estructura de procesos utilizados, el manual de gestión por procesos será una herramienta para reforzar y mejorar los distintos procesos operativos e institucionales.

4.1.2 IMPACTO SOCIAL

Tabla N° 45

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Fuente de trabajo							X	3
Atención al cliente							X	3
Efectividad del servicio							X	3
Trabajo en equipo							X	3
TOTAL								12

Fuente: Manual de Gestión de Procesos
Elaborado por: Las Autoras

$$\text{Impacto Social} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{Nº de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Social} = \frac{12}{4}$$

$$\text{Impacto Social} = 3$$

ANÁLISIS.-este indicador es de impacto 3 positivo alto. Para la implementación de los procesos en la entidad es necesario fortalecer la capacitación al personal que labora en la entidad ya que los funcionarios se encuentran en estado de confort, esto quiere decir que el empleado no necesita conocer más y sólo se centra en cumplir sus actividades; esto no ayuda a innovar los procesos, por consiguiente se mantienen con procesos tradicionales.

4.1.3 IMPACTO AMBIENTAL

Tabla N° 46

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Eliminación adecuada de los desechos							X	3
Optimización de los materiales e insumos							X	3
Reutilización de los desperdicios							X	3
TOTAL								9

Fuente: Manual de Gestión de Procesos
Elaborado por: Las Autoras

$$\text{Impacto Ambiental} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Ambiental} = \frac{9}{3}$$

$$\text{Impacto Ambiental} = 3$$

ANÁLISIS.- el impacto que genera es 3 positivo alto, ya que el principal objetivo es minimizar considerablemente los aspectos negativos para ello hay que adoptar medidas de corrección fácilmente aplicables durante el proceso.

Para la eliminación adecuada de los desechos se debe manejar un sistema apropiado, para ello habrá fosas donde se captarán los desechos para luego ser tratados adecuadamente.

Para una adecuada eliminación de los desperdicios generados por proceso de faenamiento será necesario buscar a más productores, por ende tratar de poner en venta y dar a conocer la reutilización y producción de abono para tener una adecuada optimización de ciertos materiales e insumos para no generar contaminación en el medio ambiente.

4.1.4 IMPACTO TECNOLÓGICO

Tabla N° 47

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Capacidad de adquirir maquinaria de última tecnología							X	3
TOTAL								3

Fuente: Manual de Gestión de Procesos
Elaborado por: Las Autoras

$$\text{Impacto tecnológico} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{N° de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto tecnológico} = \frac{3}{1}$$

$$\text{Impacto tecnológico} = 3$$

ANÁLISIS.-el impacto que genera es 3 positivo alto, se mejoran los procesos administrativos, operativos en la entidad para generar liquidez y por ende adquirir maquinaria que cubra con las necesidades de la empresa, para la calidad y satisfacción entre empleados y clientes.

4.2 ALCANCE

El manual de gestión por procesos contempla la estructura organizacional y las principales funciones de los procesos adscritos, en forma directa a los responsables de cada una de las áreas.

En cada proceso se debe establecer lo siguiente: Caracterización y descripción del proceso, descripción de actividades y diagrama de procesos

El manual de gestión por procesos describe la estructura de mejora continua; en procura de satisfacer los requerimientos y expectativas tanto del empleado como del cliente.

CONCLUSIONES

Como conclusiones del presente proyecto se mencionan las siguientes:

- Para la realización del proyecto se inició con el análisis del diagnóstico situacional de la entidad, en el cual hicimos una investigación del problema a fondo utilizando diferentes técnicas como son: la encuesta a los empleados, la entrevista al gerente de la Empresa Municipal de Cárnicos y la observación directa, todo esto lanzando como resultados las falencias de la entidad en lo concerniente a la procesos , el mismo que sirvió de bases para el análisis respectivo del FODA y así lograr identificar el problema y solucionarlo.
- Una vez hecho el levantamiento de la información, se realizó el marco teórico, que es una revisión y agrupación conceptual y lógica de la materia de diferentes profesionales de la rama, quienes con sus enseñanzas plasmadas en libros supieron despejar cualquier duda sobre el tema y así pudimos elaborar el presente proyecto.
- Después de conocer el estado actual de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra y determinar que la entidad tiene gran debilidad en la eficiencia de sus procesos, se pudo concluir que la propuesta del Manual de Gestión por Procesos es la adecuada para la entidad. Se pretende optimizar los recursos disponibles incidiendo en la mejora de los procesos. Se plantea un nuevo organigrama en donde se detalla los niveles jerárquicos con sus respectivas unidades administrativas, procedimientos, instrucciones de trabajo y registros, logrando cumplir el objetivo que se planteó al inicio del proyecto.
- Por último se realizó el análisis de los impactos el cual nos permitió determinar los efectos positivos o negativos que ha generado la elaboración del presente proyecto. Se analizó el impacto organizacional, social, ambiental y tecnológico.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de optimizar la gestión de la Planta Industrial de Faenamiento, compostaje y Feria de ganado de la empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra; y una vez consolidado el proyecto sobre el Manual de Gestión por Procesos, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Establecer un compromiso de la entidad, en capacitar a su personal para que así empiece un cambio de cultura organizacional, utilizando como medio cualquier filosofía de trabajo para que de esta manera las actividades que se realizan en los diferentes procesos sean más eficaces.
- Utilizar este modelo de trabajo de investigación como una guía, ya que se recopiló información actualizada de los diferentes autores acerca del tema de gestión por procesos.
- Es conveniente implementar oportunamente el Manual de Gestión por Procesos a la entidad, con el fin de obtener resultados esperados como disminución de actividades que no generan valor agregado y dar seguimiento a la implantación de los procesos propuestos para generar acciones correctivas y así detectar oportunidades de mejora cuando sea necesario.
- Se recomienda poner más énfasis en la mitigación del impacto ambiental, en especial en la reutilización de las aguas que se utilizan en el proceso de faenamiento, ya que es un agente de contaminación.

BIBLIOGRAFÍA Y LINGÜOGRAFÍA

- ✓ BRAVO Carrasco, Juan (2009) Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social) Desde la mejora hasta el rediseño.
- ✓ ALULEMA, Carlos Enrique (2008) Implementación de la Gestión por Procesos en el Instituto Tecnológico Superior “Policía Nacional” Tesis PUCE.
- ✓ EGUIGUREN Huerta, Marcos; Barroso García, Esteban; (2011) Empresa 3.0 Políticas y Valores Corporativos en una Cultura Empresarial Sostenible.
- ✓ Castellanos Albuja, Liliana (2008) Propuesta de un Modelo de Manual de Procedimientos de la Empresa Ecuatoriana. Tesis PUCE
- ✓ PEREZ Fernández de Velasco, José Antonio (2010) Gestión por Procesos.
- ✓ CHANG, Richard (2011); Mejora Continua de Procesos. Guía Práctica para Mejorar Procesos y lograr Resultados medibles. 1 y 2 ejemplares.
- ✓ COQUE Carrillo, José Daniel (2010) Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera Ecuatoriana. Tesis PUCE
- ✓ PROJECT MANAGMENT ONLINE (2008), Por qué la Gestión por Procesos, Internet disponible en: http://web.jet.es/amozarrain/Gestión_procesos.htm.
- ✓ Ley de Gestión Ambiental Registro Oficial S. 418
- ✓ Ley Orgánica de Empresas Públicas.
- ✓ Ordenanza del Servicio del camal Municipal, pago de tasa de rastro, faenamamiento, transporte de carnes y de la tasa por servicio de la plaza de ganado del Cantón Yantzaza. Registro Oficial S. 900 (2012)
- ✓ Ordenanza que reglamenta la Introducción y faenamamiento de ganado en el Camal Municipal, Azuay (2010)
- ✓ Ordenanza que reglamenta la introducción y mercadeo de semovientes en la plaza de animales, y faenamamiento de ganado en el camal municipal, su

transporte y comercialización de productos cárnicos y sus derivados.
Registro Oficial 494 (2008)

- ✓ Ley Orgánica de Contraloría General del Estado
- ✓ Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Publico
- ✓ Normas de Control Interno
- ✓ Constitución de la República del Ecuador
- ✓ JACOME, Walter (2008) Bases Teóricas y Prácticas para el Diseño y Evaluación de Proyectos Productivos y de Inversión, Editorial Universitaria, Ibarra –Ecuador.
- ✓ BERNAL, Augusto (2006) Metodología de Investigación, Segunda Edición, Editorial Pearson Prentice Hall.
- ✓ http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf
- ✓ http://www.cuenca.gov.ec/?q=system/files/Estatuto_Org%C3%A1nico_Procesos_Municipalidad_Cuenca_Enero_2011.pdf
- ✓ <http://www.ibarra.gob.ec/web/index.php/ibarra/la-ciudad>
- ✓ http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800%20rel=slbox
- ✓ <http://www.ibarra.gob.ec/web/index.php/empresas-municipales/rastro>
- ✓ <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/1525>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>
- ✓ http://web.oie.int/esp/normes/mcode/eschapitre_1.7.5.pdf
- ✓ <http://www.fao.org/DOCREP/005/x6909S/x6909s09.htm#TopOf>

ANEXOS

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS INGENIERIA EN ADMINISTRACION PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A LOS EMPLEADOS, FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES

INSTRUCCIONES DE CUMPLIMIENTO:

- Por favor lee las instrucciones detenidamente antes de comenzar
- Por favor responder a las preguntas de esta encuesta reflejando exclusivamente tu opinión, y no lo que creas que otras personas puedan opinar.
- Procura evitar la postura neutral opción 3, escogiéndola solamente en el caso de que no puedas manifestar tu acuerdo o de acuerdo por no tener suficiente información.
- Sabemos que haces un esfuerzo al dedicarnos tu tiempo para contestar el cuestionario, por ello lo hemos diseñado de tal forma que puedas realizarlo en 15 minutos aproximadamente.
- Para responder a cada una de las cuestiones marca con una cruz la casilla que mejor refleje tu opinión, según se indica en el siguiente ejemplo:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parte de acuerdo /parte en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los objetivos y responsabilidades de mi trabajo están claramente definidos.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

La encuesta se divide en tres apartados:

- a) Importancia relativa de los factores que generan satisfacción en el trabajo: en este apartado queremos conocer qué importancia das a cada uno de los 9 factores, con independencia de cuál sea tu nivel de satisfacción actual con ellos.
- b) Satisfacción con los factores: en el que queremos conocer tu nivel de satisfacción actual con dichos factores.
- c) Datos profesionales: en el que se recoge información del grupo profesional al que pertenece con fines estadísticos.

¡Agradecemos tu tiempo y dedicación al contestar esta encuesta!

a) IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS FACTORES

1.- ¿Qué importancia tienen los factores en relación con tu satisfacción con el trabajo con independencia de cuál sea tu nivel de satisfacción actual con ellos?

	Muy importante	Importante	Normal	Poco importante	Nada importante
1) Ambiente laboral (Nivel de relación y cooperación existente entre los empleados de la empresa)	<input type="checkbox"/>				
2) Cálida y orientación al cliente (compromiso de la empresa con los objetivos, prácticas y políticas de calidad y de orientación al cliente)	<input type="checkbox"/>				
3) Comunicación interna (eficacia de los canales y flujos de comunicación existentes en la empresa)	<input type="checkbox"/>				
4) Condiciones de trabajo (adecuación de las condiciones físicas del lugar de trabajo de los recursos y de la información disponible para realizar el trabajo)	<input type="checkbox"/>				
5) Desarrollo profesional (posibilidades de formación y desarrollo profesional que ofrece la empresa y eficacia de la formación que se recibe)	<input type="checkbox"/>				
6) Equipo directivo (eficacia con la que el equipo directivo realiza su trabajo coherencia con los valores de la empresa)	<input type="checkbox"/>				
7) Pertenencia a la empresa (sentido de pertenencia y confianza en el proyecto empresarial)	<input type="checkbox"/>				
8) Relación con el jefe inmediato (estilo de dirección del jefe inmediato en relación con la comunicación, gestión y desarrollo de sus colaboradores)	<input type="checkbox"/>				
9) Trabajo/actividad desarrollada (conocimiento e identificación con las funciones y la ocupación que desempeña. Equilibrio entre la vida profesional y personal)	<input type="checkbox"/>				

2.- Enumera del 1 al 9, por orden de importancia de los factores anteriores, siendo el 1 el más importante y 9 el menos importante, con independencia de cuál sea tu nivel de satisfacción actual con ellos. No dejes ningún factor sin valorar.

	Valoración
1) Ambiente laboral (Nivel de relación y cooperación existente entre los empleados de la empresa)	<input type="checkbox"/>
2) Calidad y orientación al cliente (compromiso de la empresa con los objetivo, prácticas y políticas de calidad y de orientación al cliente)	<input type="checkbox"/>
3) Comunicación interna (eficacia de los canales y flujos de comunicación existentes en la empresa)	<input type="checkbox"/>
4) Condiciones de trabajo (adecuación de la condiciones físicas del lugar de trabajo de los recursos y de la información disponible para realizar el trabajo)	<input type="checkbox"/>
5) Desarrollo profesional posibilidades de formación y desarrollo profesional que ofrece la empresa y eficacia de la formación que se recibe)	<input type="checkbox"/>
6) Equipo directivo (eficacia con la que el equipo directivo realiza su trabajo coherencia con los valores de la empresa)	<input type="checkbox"/>
7) Pertenencia a la empresa (sentido de pertenencia y confianza el proyecto empresarial)	<input type="checkbox"/>
8) Relación con el jefe inmediato (estilo de dirección del jefe inmediato en relación con la comunicación, gestión y desarrollo de sus colaboradores)	<input type="checkbox"/>
9) Trabajo/actividad desarrollada (conocimiento e identificación con las funciones y la ocupación que desempeña. Equilibrio entre la vida profesional y personal)	<input type="checkbox"/>

b) SATISFACCIÓN CON LOS FACTORES

A partir de ahora iniciamos el apartado b en el que, como se indicaba en las instrucciones de cumplimiento, queremos conocer tu nivel de satisfacción actual con cada uno de los 9 factores. Para ello, indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Ambiente laboral

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parte de acuerdo/parte desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) En mi empresa la relación entre compañeros es buena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) En mi equipo se trabaja conjuntamente para la relación de conflictos o desacuerdos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Las personas de mi equipo de trabajo cooperan bien entre sí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Las personas de fuera de mi grupo de trabajo con las que	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

tengo contacto, por lo general, son colaboradoras					
---	--	--	--	--	--

2. Calidad y orientación al cliente

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parte de acuerdo/parte desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) En mi unidad se compagina la calidad de los productos o servicios con el cumplimiento de los procesos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Nuestros clientes internos y externos están satisfechos con nuestros productos y servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Las personas de mi área/departamento se sienten motivadas para mejorar la satisfacción del cliente internos y externo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) En mi área/departamento se nos proporciona suficiente información sobre la eficiencia y eficacia de los procesos a cubrir las necesidades y satisfacción de nuestros clientes internos y externos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Comunicación interna

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parte de acuerdo/parte desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) Mi empresa se interesa por: <ul style="list-style-type: none"> • Transmitir la visión, 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

estrategia y objetivos. • Fomentar la comunicación entre las empresas y áreas.					
b) Mi empresa hace un esfuerzo por: • Conocer mis opiniones y sugerencias que hacemos.	<input type="checkbox"/>				
c) Considero adecuada la información que recibo: • Por escrito • Reuniones de grupo	<input type="checkbox"/>				

4. Condiciones de trabajo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parte de acuerdo/parte desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) Considero que en mi empresa son adecuadas: • Las condiciones físicas del lugar de trabajo. • La disponibilidad de material y equipo • El mantenimiento de material y equipo • El acceso y disponibilidad de información /documentación para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Desarrollo profesional

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parte de acuerdo/parte desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) Conozco las posibilidades que hay en mi empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Formación (capacitación) • Desarrollo profesional • Evaluaciones de desempeño. 					
b) Mi empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Me forma para desempeñar correctamente mi ocupación • Me proporciona proyectos/ trabajos diversos con el fin de aprender y desarrollar nuevas habilidades • Tiene en cuenta mis intereses en materia de desarrollo profesional 	<input type="checkbox"/>				
c) Mi empresa ofrece: <ul style="list-style-type: none"> • Un plan de carrera para mejorar el desarrollo profesional. • Capacitaciones actualizadas y regulares. 	<input type="checkbox"/>				

6. Equipo directivo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parte de acuerdo/parte desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) En mi opinión el equipo directivo de mi empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Es un gestor hacia el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) El equipo directivo está comprometido con el desarrollo profesional de los funcionarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) El equipo directivo promueve el trabajo en equipo entre sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) En mi opinión: <ul style="list-style-type: none"> • Mi 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

área/departamento está bien dirigida • Mi empresa está bien dirigida.					
--	--	--	--	--	--

7. Pertenencia a la empresa

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parte de acuerdo/parte desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) Pienso que mi empresa tiene buenas perspectivas de futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) En general, nuestros productos y servicios son competitivos respecto a otras empresas del sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Desde mi incorporación hasta hoy diría que, en términos generales, mi empresa ha evolucionado positivamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Relación con el jefe inmediato

Mi jefe inmediato:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parte de acuerdo/parte desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Comunica claramente los objetivos y tareas a realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valora los logros individuales y de equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me facilita los medios y recursos para mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Resuelve a tiempo los problemas que se dan dentro de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
Se involucra en proceso de mejora de mi desempeño	<input type="checkbox"/>				
Dedica con carácter prioritario, el tiempo preciso para la detección de necesidades en los diferentes procesos.	<input type="checkbox"/>				
Se preocupa por proporcionarme el tiempo necesario para participar en actividades de formación y desarrollo profesional.	<input type="checkbox"/>				

9. Trabajo / actividad desarrollada

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parte de acuerdo/parte desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) Los objetivos y responsabilidades de mi trabajo están claramente definidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) En mi trabajo tengo la oportunidad de: <ul style="list-style-type: none"> Utilizar mis conocimientos y habilidades. Realizar tareas distintas y variadas. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Considero que mi trabajo tiene sentido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Con mi trabajo que realizo tengo sensación de éxito profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Mi trabajo me permite mantener un equilibrio entre la vida profesional y la personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para finalizar si tuvieras que concretar en una cifra tu nivel de satisfacción actual con la empresa, ¿Qué valor le asignarías?

Muy insatisfecho

Muy satisfecho

1

2

3

4

5

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

c) DATOS PROFESIONALES

Es opcional que indiques a continuación el colectivo al que perteneces. Te recordamos que la información recogida en este apartado se utilizará exclusivamente con fines estadísticos.

<input type="checkbox"/>	Directivos
<input type="checkbox"/>	Mandos medios (gerentes, supervisores, consultores, etc)
<input type="checkbox"/>	Nivel operativo (técnicos, administrativo, financiero, etc)

ANEXO N° 2

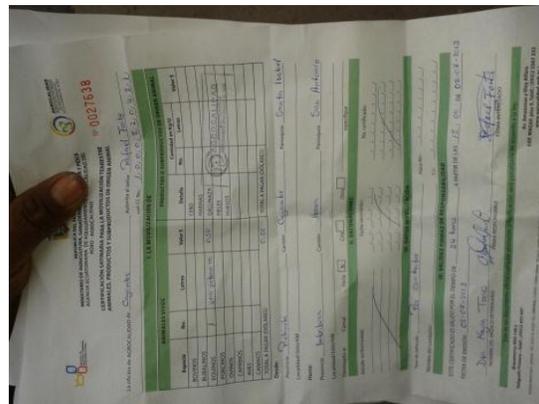
UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS INGENIERIA EN ADMINISTRACION PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES

ENTREVISTA AL SR. GERENTE DE LA PLANTA INDUSTRIAL DE FAENAMIENTO, COMPOSTAJE Y FERIA DE GANADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE IBARRA EC. HERNAN VALENCIA

1. Detalle los objetivos de la Empresa.
2. Describa la misión y la visión de la Empresa.
3. ¿Cuáles son las ventajas de la Empresa Pública de Faenamiento de Ibarra?
4. ¿Los empleados, funcionarios y trabajadores conocen los objetivos, misión, visión de la Empresa?
5. ¿Describa los principales inconvenientes que ha tenido la Empresa Pública de Faenamiento Ibarra en los últimos años?
6. ¿Qué situaciones llevarían a crisis o aumentarían la actual problemática de la empresa?
7. ¿A su criterio que circunstancias favorecerían el adecuado funcionamiento de la Empresa?

ANEXO N° 3

FERIA GANADERA LA CRUZ





ANEXO N° 4
PROCESO DE FAENAMIENTO











ANEXO N° 5
PROCESO DE FAENAMIENTO PORCINOS









ANEXO N° 6
PROCESO DE COMPOSTAJE

