



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA  
MODERNIZACIÓN DEL CENTRO DE FAENAMIENTO DE LA  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTORA: MARÍA FERNANDA PINARGOTE BAQUERIZO**

**TUTOR: ECON. PEDRO AQUINO CAICHE, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA  
MODERNIZACIÓN DEL CENTRO DE FAENAMIENTO DE LA  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTORA: MARÍA FERNANDA PINARGOTE BAQUERIZO**

**TUTOR: ECON. PEDRO AQUINO CAICHE, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

La Libertad, 30 de Noviembre del 2012

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, "**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL CENTRO DE FAENMAIENTO DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012**" elaborado por el Srta. **MARÍA FERNANDA PINARGOTE BAQUERIZO**, egresada de la Escuela de Ingeniería en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....  
Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico con todo cariño a Dios por darme la sabiduría, paciencia y constancia para entender el tema, a mis familiares por apoyarme siempre quienes con esfuerzo, sacrificio y dedicación me apoyaron incondicionalmente para el desarrollo de mis metas planteadas.

Ma. Fernanda Pinargote B

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi gratitud a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, en especial a todos los docentes de la Carrera de Administración de Empresas que contribuyeron con mi formación académica.

Con fé profunda en mis principios cristianos y un infinito amor a DIOS, agradezco por las bendiciones brindadas, A MIS QUERIDOS Y AMADOS PADRES fuentes de sabiduría y consejo, A MI FAMILIA, y a todos quienes de una u otra manera me ayudaron a conseguir un logro más en mi vida. Expresar mis sentimientos de cariño amor y respeto a mis seres queridos y el compromiso de seguir adelante, de alcanzar nuevas metas y de estar siempre unidos.

Ma. Fernanda Pinargote B.

**LA AUTORA**

**TRIBUNAL DE GRADO**

\_\_\_\_\_  
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.

**DECANO DE LA FACULTAD  
C.C. ADMINISTRATIVAS**

\_\_\_\_\_  
Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.

**PROFESOR-TUTOR**

\_\_\_\_\_  
Ing. Adrián Valencia Medranda, MBA

**PROFESOR DEL ÁREA**

\_\_\_\_\_  
Abg. Milton Zambrano Coronado, MSc.

**SECRETARIO GENERAL- PROCURADOR**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA  
MODERNIZACIÓN DEL CENTRO DE FAENAMIENTO DE LA  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012”**

Autora: Srta. María Fernanda Pinargote Baquerizo  
Tutor: Econ. Pedro Aquino Caiche MSc.

**RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis tiene como objetivo central la “Implementación de un modelo de Gestión Administrativa dentro del Centro de Faenamamiento de la provincia de Santa Elena”. Para el desarrollo del presente trabajo se inició con la revisión bibliográfica y la construcción de un marco teórico, lo que permitió tener fundamentos claros sobre los conceptos de Modelo de Gestión y su relación con las áreas y procesos generales en el servicio de Faenamamiento del ganado mayor y menor.

Como segundo paso se realizó un diagnóstico sobre la Gestión Administrativa y Operativa, para lo cual se diseñaron herramientas de recolección de datos como: cuestionarios y entrevistas a los grupos focales dirigidas a los expendedores, introductores, personal administrativo y operativo.

La presentación de este diseño aportará en los procesos de planificación, organización, dirección, integración, control, evaluación y seguimiento de las actividades realizadas dentro del Centro de Faenamamiento de la provincia de Santa Elena, lo cual implica un aporte técnico relevante para sus directivos y colaboradores quienes crecerán en el ámbito laboral y profesional.

## CONTENIDO

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>V</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADO.....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>VII</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>INDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>XIV</b>
<b>INDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>TEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>ANTECEDENTES DEL TEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>HIPOTESIS.....</b>	<b>15</b>
<b>VARIABLES.....</b>	<b>15</b>
<b>OPERACIONALIZACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1. MARCO TEORICO.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>18</b>
1.2.1.Concepto.....	18
1.2.2.Importancia.....	19
<b>1.3.PROCESO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>19</b>
1.3.1.Planeación.....	19
1.3.1.1.Etapas de la planeación.....	20
1.3.1.2.Características de una Planeación Eficaz.....	20
1.4.2. Organización.....	21



1.4.2.1. Propósitos de la Organización.....	21
1.4.2.2. Estructura Orgánica.....	22
1.4.3. Dirección.....	22
1.4.4. Control.....	23
1.4.4.1. Criterios de control.....	24
<b>1.4.ASPECTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN</b>	
<b>ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>24</b>
1.4.1.Objetivos de la Gestión Administrativa.....	25
1.4.2.Importancia de La Gestión Administrativa.....	26
1.4.3.Precusores de la Gestión Administrativa.....	28
1.4.4.Ventajas y desventajas.....	29
1.4.5.Gestión de Recursos Financieros.....	29
1.4.5.1.Recursos.....	29
1.4.5.2.Gestión de Recursos Financieros.....	30
1.4.5.3.Eficacia.....	30
1.4.5.4.Eficiencia.....	31
<b>1.5.MODELOS ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>31</b>
1.5.1.Modelo Autocrático.....	32
1.5.2.Modelo de Custodia.....	32
1.5.3.Modelo de Apoyo.....	33
1.5.4.Modelo Colegial.....	34
1.5.5.Crecimiento y Adaptación de las Estructuras Organizacionales.....	34
1.5.6.Modelos Administrativos de Segunda Generación.....	35
1.5.7.Modelo basado en Reingeniería de Procesos.....	36
1.5.8.Modelo Basado En La Gerencia De Proyectos (Administración Por Proyectos).....	37
1.5.9.Modelo Six Sigma (Modelo 6- $\Sigma$ ).....	39
1.5.10.Modelo de Administración Estratégica.....	40
1.5.11.El Reto de la Escuela de Administración.....	41
<b>1.6.CONTROL DE GESTIÓN.....</b>	<b>41</b>

1.6.1.Objetivos del Control de Gestión.....	42
1.6.2.Factores que afectan el Control de Gestión.....	42
1.6.3.Limitaciones del Control de Gestión.....	43
1.6.4.Los fines del control de gestión.....	43
<b>1.7.MODELO DE GESTIÓN Y ELEMENTOS.....</b>	<b>44</b>
1.7.1.Filosofía.....	44
1.8.2.Visión .....	44
1.8.3.Misión.....	46
1.8.4.Objetivos .....	47
1.8.5.Valores.....	53
1.8.6.Análisis Situacional.....	54
1.8.7.Estrategias .....	59
1.8.8.Cursos de Acción.....	60
1.8.9.Políticas .....	60
1.8.10. Procedimientos .....	60
1.8.11.Programas .....	61
1.8.12.Proyectos .....	61
1.8.13.Seguimiento y Control.....	62
<b>1.9MARCO LEGAL .....</b>	<b>63</b>
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>74</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>74</b>
<b>2.1.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>74</b>
<b>2.2.MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>75</b>
<b>2.3.TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>76</b>
2.3.1.Por el Propósito.....	76
2.3.2.Por el Nivel.....	76
2.3.3.Por el Lugar.....	77
2.3.4.Por la Dimensión.....	77
<b>2.4.MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>77</b>
<b>2.5.TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>78</b>

<b>2.6.INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>79</b>
<b>2.7.POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>80</b>
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>82</b>
<b>ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>82</b>
<b>3.1. ANALISIS DELOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>82</b>
<b>3.2.ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....</b>	<b>107</b>
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>109</b>
<b>PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA....</b>	<b>109</b>
<b>4.1.PRESENTACIÓN.....</b>	<b>109</b>
<b>4.2.GESTIÓNDEL CENTRO DE FAENAMIENTO .....</b>	<b>110</b>
<b>4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>116</b>
4.3.1.Perfil de cada cargo.....	120
4.3.2.Uniformes, ropa de trabajo y equipo de protección para el personal operativo.....	121
<b>4.4.BENEFICIARIOS.....</b>	<b>123</b>
<b>4.5. OBJETIVOS GENERAL.....</b>	<b>124</b>
4.5.1.Objetivos Específicos.....	124
<b>4.6. MISIÓN PROPUESTA.....</b>	<b>125</b>
<b>4.7.VISION PROPUESTA.....</b>	<b>125</b>
<b>4.8.PRINCIPIOS Y VALORES.....</b>	<b>125</b>
<b>4.9.IMAGEN INSTITUCIONAL.....</b>	<b>126</b>
<b>4.10.DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>126</b>
<b>4.11.PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>129</b>
4.11.1.Faenamiento del Ganado Bovino.....	129
4.11.2.Faenamiento De Ganado Porcino.....	136
4.11.3. Faenamiento de Ovinos y Caprinos.....	141
<b>4.12.PROGRAMAS.....</b>	<b>145</b>
4.12.1.Plan de Capacitación.....	145
<b>4.12.2. Plan de funcionamiento.....</b>	<b>147</b>
<b>4.13. PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>152</b>

<b>4.13. MONITOREO Y CONTROL .....</b>	<b>154</b>
<b>4.14.INDICADORES.....</b>	<b>155</b>
<b>4.15.COSTO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>156</b>
<b>4.16.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>157</b>
CONCLUSIONES.....	157
RECOMENDACIONES .....	158
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>159</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>164</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable independiente	16
Tabla 2: Operacionalización de la variable dependiente	17
Tabla 3: Población y Muestra	83
Tabla 4: Venta de bovinos	84
Tabla 5: Venta de porcinos	85
Tabla 6: Venta de caprinos	86
Tabla 7: Comercialización de reses	87
Tabla 8: Calificación del servicio	88
Tabla 9: Tasas de bovinos	89
Tabla 10: Tasas de porcinos	90
Tabla 11: Tasas de caprinos	91
Tabla 12: Servicios adicionales	92
Tabla 13: Tratamiento de reses	93
Tabla 14: Vacunación de reses	94
Tabla 15: Condiciones de trabajo	95
Tabla 16: Existencia del manual de funciones	96
Tabla 17: Existencia de ordenanza actualizada	97
Tabla 18: Existencia de reglamento interno	98
Tabla 19: Evaluación del personal	99
Tabla 20: Periodo de capacitación	100
Tabla 21: Tratamiento de desechos sólidos y aguas residuales	101
Tabla 22: Estadísticas del control médico de las reses	102
Tabla 23: Disponibilidad de equipos e implementos	103
Tabla 24: Adquisición de equipos de protección	104
Tabla 25: Capacitación al personal	105
Tabla 26: Control sanitario y de calidad	106
Tabla 27: Calificación al daño causado al medio ambiente	107
Tabla 28: Revisión médica	108
Tabla 29: Presupuesto de pasantías para el personal operativo	145
Tabla 30: Presupuesto de capacitación por el SECAP	146
Tabla 31: Plan de acción	153
Tabla 31: Indicadores	155
Tabla 32: Presupuesto	156

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Venta de bovinos	84
Ilustración 2: Venta de porcinos	85
Ilustración 3: Venta de caprinos	86
Ilustración 4: Comercialización de reses	87
Ilustración 5: Calificación del servicio	88
Ilustración 6: Tasa de bovinos	89
Ilustración 7: Tasas de porcinos	90
Ilustración 8: Tasas de caprinos	91
Ilustración 9: Servicios adicionales	92
Ilustración 10: Tratamiento de reses	93
Ilustración 11: Vacunación de reses	94
Ilustración 12: Condiciones de trabajo	95
Ilustración 13: Existencia del manual de funciones	96
Ilustración 14: Existencia de ordenanza actualizada	97
Ilustración 15: Existencia de reglamento interno	98
Ilustración 16: Evaluación del personal	99
Ilustración 17: Periodo de capacitación	100
Ilustración 18: Tratamiento de desechos sólidos y aguas residuales	101
Ilustración 19: Estadísticas del control médico de las reses	102
Ilustración 20: Disponibilidad de equipos e implementos	103
Ilustración 21: Adquisición de equipos de protección	104
Ilustración 22: Capacitación al personal	105
Ilustración 23: Control sanitario y de calidad	106
Ilustración 24: Calificación causada al medio ambiente	107
Ilustración 25: Revisión médica	108
Ilustración 26: Organigrama Propuesto	118
Ilustración 27: Análisis Situacional del Centro de Faenamiento	127
Ilustración 28: Árbol de problemas del Centro de Faenamiento	128
Ilustración 29: Secuencia del Proceso y Áreas de Faenamiento.	151

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Cuestionario de expendedores	154
<b>Anexo 2:</b> Cuestionario para el personal administrativo	156
<b>Anexo 3:</b> Cuestionario para el personal operativo	158
<b>Anexo 4:</b> Entrevista para expendedores	160
<b>Anexo 5:</b> Entrevista para el personal administrativo	161
<b>Anexo 6:</b> Visita al Centro de Faenamiento	163
<b>Anexo 7:</b> Entrevistas y encuestas al personal administrativo y operativo del Centro de Faenamiento.	165

## **INTRODUCCIÓN**

El Modelo de Gestión Administrativa para la Modernización del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, contiene los fundamentos teórico metodológicos para la administración de los recursos materiales, financieros y del talento humano, las prácticas profesionales, el proceso de investigación que posibilita la recreación del conocimiento a través de la teoría con la práctica, con lo cual el personal administrativo y operativo estará en condiciones de desempeñarse de forma eficiente y eficaz en sus funciones.

El Modelo de Gestión Administrativa implica tomar una serie de medidas entre las que cabe destacar la capacitación de los trabajadores en donde el compromiso del personal con los objetivos empresariales se encuentren ligados.

El Modelo de Gestión Administrativa es substancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización, están conformadas por personas, las mismas son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizacionales propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

El estudio presentado a continuación va dirigido al Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, el mismo servirá como sustento teórico dentro de la estructura organizacional de la empresa, para la administración competente y eficiente de un personal calificado y así poder brindar un servicio de calidad.

Conformado el estudio denominado Marco Contextual donde se hace relevancia a parámetros iniciativos del trabajo expuestos como los antecedentes, el problema sus causas y consecuencias futuras, la justificación y la operacionacionalización de las variables, los cuales argumentan el por qué se da el estudio.



Esta tesis está compuesta por cuatro capítulos, el primero debidamente redactado con bases y fundamentos teóricos de expertos que con sus obras de títulos administrativos han aportado a la realización de grandes investigaciones.

En el segundo capítulo se define el proceso metodológico y el tipo de investigación empleada, el uso de las técnicas de recolección de datos, el cálculo de la muestra forman parte del marco metodológico.

Con la recolección de datos se realiza el tercer capítulo en donde se tabularon los datos para analizarlos y confrontarlos con el problema obteniendo los objetivos deseados.

Por lo tanto, se define una propuesta relacionada con el Modelo de Gestión Administrativa para la Modernización del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, sus diferentes factores que inciden en el flujo que permitirá acción y métodos que orientaran a cumplir las estrategias, las políticas, para que a partir de su interacción se genere la información necesaria lograr una buena administración y operación.

Se finaliza el estudio con las respectivas conclusiones, recomendaciones en los aspectos que definimos que se deben mejorar, la bibliografía que es la fuente de los diferentes autores, anexando fotografías y documentación relevante, agradeciendo a los participantes de este estudio por su colaboración.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TEMA**

“MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL CENTRO DE FAENAMIENTO DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”

### **ANTECEDENTES DEL TEMA**

Uno de los objetivos más importantes de los Gobiernos modernos es el de mejorar la capacidad de proporcionar servicios eficaces que respondan a las necesidades y expectativas de los usuarios.

Las instituciones que son parte del sector público ecuatoriano, conscientes de esta necesidad, adoptan este lineamiento fundamental y los integran como parte de su “Gestión Estratégica”, es así, que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, específicamente la administración del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, establece un compromiso social con resultados eficaces a través de una mejor organización interna; para lo cual es necesario modernizar las estructuras institucionales, dotar de infraestructura, capacitar al personal y sobre todo crear un Manual de Gestión Administrativa sobre la base de las necesidades y demandas de la comunidad.

En la actualidad la globalización ha marcado un papel importante en la cual la gestión administrativa ha ganado relevancia ante otros sistemas por ello, al identificar el problema se busca mejorar la situación actual del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena y desarrollar el desempeño administrativo y técnico a fin de generar servicios de calidad. El Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, tiene como objetivo la organización,

administración, operación y prestación de los servicios de faenamiento del ganado mayor y menor (vacuno, porcino y caprino), en condiciones higiénicas y de calidad para el consumo humano, fue construido y comenzó su funcionamiento en el año 2005.

Se faenaban 50 cabezas de bovinos y 10 cabezas de porcinos mensualmente diseñado para satisfacer una demanda de 3 a 5 reses por día, pero en la actualidad existen días que se sobrepasa dicha capacidad alcanzando las 40 reses y 10 porcinos en un día, y los efluentes líquidos generados en el proceso de faenamiento, ya que no tienen proceso alguno por la falta de la planta de tratamiento.

El 10 de Febrero del 2010, los Alcaldes del Cantón La Libertad, Salinas y Santa Elena se reúnen y concluyen que el actual Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, no garantiza la calidad sanitaria de la carne poniendo en riesgo la salud de las personas y la afectación al ambiente; de igual manera el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad obtiene alrededor de un 30% de pérdida debido a que sus ingresos no son los esperados.

Por tal razón la Gerencia de Proyectos del Ministerio de Industrias y Productividad, determinó la necesidad de desarrollar el Proyecto de Creación de la Mancomunidad Municipal para el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, como un ente autónomo de las municipalidades intervinientes cuyo objetivo es promover y viabilizar el desarrollo de la gestión de servicio del Centro de Faenamiento.

A efectos de realizar acciones tendientes a garantizar el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de la población mediante los fines y objetivos propuestos. En donde el Centro de Faenamiento se constituye en un esfuerzo cantonal para apoyar al Gobierno Nacional en su política de mejoramiento de la calidad de vida en la provincia de Santa Elena.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Situación Actual**

Para la determinación de la situación actual en cuanto a la calidad de la carne que se expande en el cantón La Libertad, se realizaron visitas al Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena localizado en la zona industrial del cantón La Libertad, en el sector ZE-P2 de la manzana 1, mediante las cuales se identificó el área de influencia del proyecto y las condiciones en las que se desarrollan sus actividades, que podrían afectar gravemente a la salud de la ciudadanía, riesgo para los trabajadores y degradación del ambiente.

Luego de las inspección realizadas se establece la necesidad de elaborar un Modelo de Gestión Administrativa para el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena; cuyo propósito sería incrementar la productividad, y mejorar las condiciones actuales de faenamiento y tratamiento del ganado mayor y menor, Implementando mecanismos efectivos de control de calidad e inocuidad de los productos cárnicos, para disminuir posibles riesgos en la salud de los habitantes de la Provincia de Santa Elena.

Entre las causas principales se ha constatado que existe una inadecuada infraestructura que no brinda seguridad ni funcionalidad, deteriorado y escaso equipamiento, personal no capacitado, deficiente gestión, administración y operación del servicio, focos infecciosos y lugares insalubres, lo que ha generado a su vez, clima de desconfianza, baja demanda de los servicios de faenamiento, perjudicando a los comerciantes de carnes rojas y el incentivo a la importación de las mismas. El transporte de carne tanto de res como de porcinos se lo realiza en camionetas. La carne va expuesta al aire sin ningún tipo de refrigeración o protección.

En lo referente al sistema de eliminación de desechos líquidos en el proceso de faenamiento de reses, estos se vierten en un canal central en el edificio principal, el cual posee rejillas metálicas que sirven como trampa para retener los residuos o restos grandes, sin embargo muchas veces estos restos también son eliminados por este canal lo que provoca el taponamiento del mismo.

Los desechos líquidos del matadero van por un canal externo a cielo abierto por dentro y fuera del perímetro de cerramiento del matadero, los desechos llegan a unos 40 m a lo largo del canal, luego de estos la filtración y desecación no permitía un flujo continuo de los desechos.

Por este canal va la sangre mezclada con agua y desinfectante producto de las tareas de limpieza. A los 173,15m se cierra el canal con abundante vegetación típica de la zona de matorral desértico, no existe humedad en el suelo, sin embargo existen restos de materia orgánica desecada; esta característica es observada hasta los 210,65m, luego de este punto la quebrada se amplía y se dirige hacia el oeste hacia un asentamiento de viviendas rústicas que al parecer son producto de invasiones de tierras y los tanques de la compañía Anglo.

El sitio donde se faenan los porcinos posee una tubería independiente para eliminar los desechos líquidos del proceso, esta tubería se encuentra junto al área donde se realiza el faenamiento, el ingreso de los desechos se realiza por una alcantarilla de aproximadamente 50 cm<sup>2</sup>, la tubería es subterránea y tiene una longitud de 36,50 m desde la alcantarilla hasta el sitio final, que se encuentra por fuera del perímetro del matadero; la tubería termina en un canal expuesto a cielo abierto de 10,20 m de largo por 2,50 m de ancho con una tubería de 15 cm de diámetro. La disposición final de los desechos es en una quebrada por donde baja el agua mezclada con sangre y contenidos estomacales una altura aproximada de 15 m hasta una planicie en donde por efectos del sol se desecan. Sin embargo muy cerca de este sitio se ha formado una laguna por almacenamiento de aguas lluvias, en donde probablemente en la época de lluvias, se produzca algún tipo de

contaminación a este cuerpo de agua. Este canal se encuentra en el extremo opuesto al canal de desechos del faenamiento de reses. Todo centro de faenamiento debe reunir mínimas condiciones que aseguren la calidad del producto procesado, para lo cual, deben utilizarse métodos, maquinarias y tecnología adecuada que garanticen el grado deseado.

En las condiciones expuestas en las que opera actualmente el Centro de Faenamiento, existe una gran posibilidad de contaminación microbiana de la carne. La carne puede transformarse de alimento que nutre, en alimento que mata, si no se observan las normas técnicas; si no se utilizan equipos apropiados para el faenamiento; si no existe una infraestructura mínima; si no se educa eficientemente al faenado, a quién se le debe controlar periódicamente su estado de salud. Todas estas acciones son de fundamental importancia observarlas y ponerlas en práctica, puesto que es la única manera de asegurar la calidad de la carne y por ende mayor ingresos por los servicios ofrecidos.

El modelo de gestión implementado en el Camal de Jipijapa logró convertirlo en un centro de distribución de carne hacia los mercados de la ciudad de Manta y Guayaquil, fortaleciendo la imagen institucional, la prevención y disminución de los riesgos del trabajo; y el mejoramiento del ambiente laboral.

### **Situación Futura**

Por ello la decisión de cambiar las condiciones del Centro de Faenamiento, es muy importante, puesto que la Provincia de Santa Elena, se ha desarrollado turísticamente, de tal manera que incluso se ha internacionalizado, por lo tanto es muy necesario que se implante un proyecto que cambie la imagen y el quehacer de una empresa en donde se procesa un alimento perecible, que exija sea manejado en condiciones técnicas y administrativas apropiadas. El modelo de gestión administrativa garantizará eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos, con lo que el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa.

Elena, estará en capacidad de ofrecer el servicio de faenamiento de ganado mayor y menor. Las tasas establecidas, mediante ordenanza, permitirán el autofinanciamiento del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena y por consiguiente está garantizada su operatividad y servicios; por cuanto los ingresos, por prestación de servicios, cubren los costos operacionales y los gastos que genera el mantenimiento de los equipos y la adquisición de insumos.

El modelo de gestión administrativa del Centro de faenamiento la Provincia de Santa Elena, desde el punto de vista técnico, sanitario y administrativo, comprenderá áreas generales y áreas específicas, que se interrelacionan para asegurar que todas y cada una de las actividades que en ella se desarrollan.

### **Alternativas de Solución**

El Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena para su mejor funcionamiento administrativo y operativo requerirá:

- Mejoramiento de la infraestructura del actual del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena.
- Dotación de maquinaria e implementos para el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena de acuerdo a la demanda del servicio prestado.
- Fortalecimiento de toda la cadena productiva del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena
- Servicio con altos estándares de calidad, eficiencia y eficacia para la población de la Provincia de Santa Elena.
- Personal involucrado en el proceso de faenamiento, distribución y expendio de productos cárnicos debidamente capacitados.
- Una ordenanza que norme el expendio de carne y los servicios que presta el Centro de Faenamiento.

- Un Manual de Procedimiento Normalizado de Trabajo (PNT) que regula la estructura orgánica funcional del Centro de Faenamiento.
- Empresa Pública Municipal Mancomunada para el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena debidamente legalizada.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué efectos producirá el Modelo de Gestión Administrativa aplicado para la modernización del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?

### **Sistematización del Problema**

¿Qué ventajas traería consigo la elaboración del Modelo de Gestión Administrativa para el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?

¿Qué aspectos considera que deben incluirse en el Modelo de Gestión Administrativa para el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?

¿Qué normas estandarizadas deberían considerarse en el Modelo de Gestión Administrativa para el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?

¿Qué técnicas aplicaría para medir el alcance del resultado del Modelo de Gestión Administrativa?

¿Cómo incide el Modelo de Gestión Administrativa en el desempeño del personal en el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?

¿Qué métodos aplicaría para poner en práctica el Modelo de Gestión Administrativa en el desempeño del personal en el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?



¿Qué mecanismo de control y evaluación se implementarían en el Modelo de Gestión Administrativa para el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Elaborar un Modelo de Gestión Administrativa a través de las técnicas e instrumentos de recolección de información para la Modernización del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena.

### **Objetivos Específicos**

- Argumentar los mecanismos y condiciones que sustenten el trabajo de investigación para la modernización del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena
- Utilizar las técnicas e instrumentos adecuados para la recolección de información respecto a las condiciones operativas y administrativas del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena
- Interpretar los resultados que permitan el planteamiento de soluciones a los problemas o necesidades del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena.
- Implementar un modelo de gestión administrativa dentro del centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena en el que se consideren los procesos de producción higiénicos y sanitarios en el Faenamiento de las reses, impulsando el buen vivir de sus habitantes.
- Diseñar el Modelo de Gestión Administrativa a través de un estudio técnico que fomente la modernización del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena.

- Incrementar la productividad del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena mediante la dotación de equipos modernos y la capacitación del personal para el mejoramiento del servicio y la calidad de los productos cárnicos.

## **JUSTIFICACIÓN**

### **Justificación Teórica**

La decisión de crear un Modelo de Gestión Administrativo para el Centro de Faenamiento es importante, puesto que en él se establecen aspectos administrativos y operativos sobre las normas y procesos para el faenamiento y tratamiento del ganado mayor y menor.

Es necesario contar con un Modelo de Gestión Administrativo que permita una reestructuración, desde el punto de vista técnico y administrativo en donde comprenda áreas generales y áreas específicas, que se interrelacionan para asegurar que todas y cada una de las actividades que en ella se emplean, asegurando la calidad de la carne que se procesa y mayores réditos para el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena.

El propósito del Modelo de Gestión Administrativo para el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, es el de proporcionar una visión general del faenamiento de la carne. El documento pretende servir como un recurso a las Autoridades Municipales, Bancos, Instituciones Públicas y a otros profesionales en el campo del desarrollo, que trabajan en la evaluación de propuestas, en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos dirigidos al sector industrial.

El Modelo de Gestión Administrativo para el Centro de Faenamiento es elemental, puesto que la Provincia de Santa Elena, se ha desarrollado

turísticamente, de tal manera que incluso se ha internacionalizado, por lo tanto es necesario que se implante el proyecto que cambie la imagen y el quehacer de una empresa en donde se faena un alimento perecible, que exige ser manejado en condiciones técnicas apropiadas, siendo este el único Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena.

Por lo general, y teniendo en cuenta que la mayoría de los modelos de gestión empresarial trabajan con sistemas informáticos e implementos tecnológicos, el desarrollo de estas herramientas han elevado a un nivel muchísimo más alto la eficacia con la cual los recursos humanos en una empresa trabajan, posicionándolos en un lugar fundamental para que la empresa puede lograr concretar cada uno de los objetivos planteados. Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practique la gestión correspondiente.

Entre los modelos de gestión más utilizados por la mayoría de las grandes empresas. En primer lugar podemos nombrar el modelo de gestión de Harper y Lynch, que suele comenzar a desarrollarse a partir de un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una empresa, en el cual se desarrollan algunas actividades determinadas tales como el análisis de impuestos, las curvas profesionales, los planes de sucesión, la formación y el clima y motivación laboral.

Con estos elementos, es probable que se logre una optimización en cuanto a la gestión de recursos humanos, lo cual necesita de un seguimiento continuo que se verifique en la coincidencia provocada entre los resultados que se obtienen y las exigencias correspondientes por parte de la empresa gestionada. Una de las características principales de este modelo de gestión, es que el mismo posee un cierto carácter descriptivo ya que muestra todas aquellas actividades que se

encuentren relacionadas con la gestión de recursos humanos con el fin de lograr un mejoramiento en su desarrollo, pero no en su operación y dinámica.

Otro de los modelos de gestión que podemos presentar es el de Werther y Davis en donde se plantea una supuesta dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una empresa, y que suelen ser agrupadas en cuatro categorías: objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales.

El tercero de los modelos de gestión utilizados en hoy en día, es el correspondiente a Adalberto Chiavenato. En este caso se plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis vertientes: la admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente, en la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño; en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales; en la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo; y en el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información y bases de datos informáticos.

Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada.

El último de los modelos de gestión más utilizados es el de Beer y sus colaboradores, en donde se abarcan todas aquellas actividades que resultan determinantes en la gestión de los recursos humanos, en cuatro campos diferentes pero que poseen las mismas denominaciones en cuanto a las políticas correspondientes.

En este modelo de gestión se explica detalladamente el hecho de que la participación de cada uno de los empleados es fundamental para poder llegar al alcance de los objetivos pertenecientes a la empresa.

### **Justificación Práctica**

Con la implantación del Modelo de Gestión Administrativo para el Centro del Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, se busca garantizar los productos cárnicos que brinden seguridad y calidad a la población que los consume.

La Provincia de Santa Elena puede constituirse en una región proveedora de carnes y derivados, convirtiéndose en un polo de desarrollo.

El personal que labora en el Centro de Faenamiento será capacitado. Eliminación de canales clandestinos y de la informalidad. Incrementar la productividad del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena.

En definitiva el modelo de gestión administrativo para el centro de faenamiento de la provincia de Santa Elena es un requerimiento para mejorar las condiciones de vida de los habitantes por lo tanto se justifica el trabajo de investigación a ejecutarse.

El modelo de gestión implementado en los Centro de Faenamiento de Jipijapa, Macará y Portoviejo; lograron coadyuvar al fortalecimiento institucional, a través de la autonomía de gestión, atender a la producción ganadera local y de zonas aledañas, con procesos integrales en los aspectos técnicos, sanitarios y económicos, para brindar a la población productos cárnicos con estándares de calidad e inocuidad; generando nuevos emprendimientos y empleo, racionalizar el uso de talento humano, recursos materiales, financieros y tecnológicos, propendiendo a la profesionalización y especialización permanente de los primeros.

## **HIPOTESIS**

La aplicación del Modelo de Gestión Administrativa permitirá fomentar la Modernización del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, para ofrecer servicios y productos cárnicos de calidad.

## **VARIABLES**

### **Variable Dependiente**

- Modernización del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena.

### **Variable Independiente**

- Modelo de Gestión Administrativa

## **OPERACIONALIZACIÓN**

Es la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, medirla o manipularla, con el propósito de contrastar la hipótesis.

La operacionalización debe contener dimensión de la variable que es un referente que necesita de los indicadores para señalar con exactitud la información que se desea recoger e indicar las fuentes a los que se debe recurrir, se componen de subindicadores o ítems (medida del indicio o indicador de la realidad que se quiere investigar); estos ítems o mediciones van estar en coherencia con las variables que se tiene en cuenta para la elaboración de los instrumentos.

**Tabla 1: Operacionalización de la Variable Independiente**

Variables	Definiciones	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
<p><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p>Modelo de Gestión Administrativa</p>	<p>Un modelo de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Organización</li> <li>- Integración</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control</li> <li>- Monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas</li> <li>- Proyectos</li> <li>- Ordenanzas</li> <li>- Manuales</li> <li>- Personal</li> <li>- Materiales</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Seguimiento</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Incremento en la producción</li> <li>- Calidad del servicio</li> </ul>	<p>¿Existen programas de capacitación para mejorar el desempeño del personal?</p> <p>¿Cuenta el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena con ordenanzas que determinen las tasas por los servicios que presta?</p> <p>¿Existen los recursos necesarios a utilizarse en el faenamiento y tratamiento del ganado mayor y menor?</p> <p>¿Existe el ambiente laboral adecuado para el desempeño de las funciones del personal?</p> <p>¿Realizan evaluación del personal administrativo y operativo de forma periódica?</p> <p>¿Cuál sería el incremento de la productividad en el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p>

Elaborado por: Autora

**Tabla 2: Operacionalización de la Variable Dependiente**

Variables	Definiciones	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
<b>DEPENDIENTE</b>  Modernización del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena	Constituye el lugar donde se faena el ganado que se destina al consumo de los productos cárnicos considerando los factores económicos - financieros, técnicos, sociales, ambientales y tecnológicos, con el fin de brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los consumidores.	Factores Económico - Financiero	- Estrategias de Inversión - Estrategia de Financiamiento	¿Qué instituciones públicas y privadas están dispuestas a invertir en nuestro proyecto?	Entrevista
		Factores Técnicos	- No. De Especialistas - No. De profesionales	¿El Centro de Faenamiento cuenta con el número apropiado de especialistas para el faenamiento de tratamiento del ganado?	Encuesta
		Factores Sociales	-Clima Organizacional - Satisfacción del Cliente	¿Qué impacto genera en la salud de la población consumir productos cárnicos con estándares de calidad?	Encuestas
		Factores Ambientales	- Limpieza e Higiene - Tratamiento de Desechos Sólidos	¿Cuenta el Centro de Faenamiento con un sistema de eliminación de desechos líquidos en el proceso de faenamiento de reses?	Encuestas
		Factores Tecnológicos	-Equipos renovados - No. de unidades de producidas	¿Qué características deberán tener los equipos adquiridos?	Encuestas
		FODA	- Fortalezas y oportunidades - Debilidades y amenazas	¿Cuáles son las principales debilidades y amenazas que enfrenta el Centro de Faenamiento?	Encuestas
		Operativo	- Productividad - Reducción de Costos	¿Cuál sería el margen rentabilidad al aplicar un Modelo de Gestión Administrativa en el Centro de Faenamiento?	Encuestas

Elaborado por: Autora



## **CAPITULO I**

### **1.1. MARCO TEORICO**

Para todo inicio necesitamos conocer las bases o conceptos esenciales que ayudarán a desarrollar un modelo de Gestión Administrativa para el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, que reduzca los problemas administrativos y posibles desviaciones financieras que sin un modelo adecuado pueden llegar a afectar la situación administrativa y financiera de la institución antes mencionada. Para ello tomaremos como punto de partida los siguientes conceptos básicos:

### **1.2. GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN**

#### **1.2.1. Concepto**

“Según Harold Koontz, define a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente para que se alcancen los objetivos seleccionados”. Pág. # 55

Terry, George R. Principios de Administración. México: Editorial Continental, S, A de C, V 6ª Edición. “Administración: es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas”. Pág. # 18

De acuerdo a los autores antes citados el concepto que se adecua de manera integral a la investigación es: Administración: es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar de manera conjunta las metas establecidas.

### **1.2.2. Importancia**

Terry, George R. Principios de Administración. México: Editorial Continental, S, A de C, V 6ª Edición. La administración es el alma de la organización, su fuerza esencial. Si las empresas no poseen una administración efectiva no se puede garantizar un éxito duradero, los objetivos económicos, sociales y políticos recaen en la capacidad del gerente.

La efectividad de los esfuerzos humanos, obtención de un mejor equipo de oficina, servicios, productos y relaciones humanas no fueran posibles sin la administración. Esta se mantiene siempre frente a condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación, el mejoramiento y el progreso son su constante. “No hay sustituto para la administración. Determinar objetivos dignos, cuidadosamente seleccionados, y utilizando con eficiencia los recursos, aplicando la planeación, organización, ejecución y control, requieren de un alto grado de criterio y la aplicación de un gran valor”. Pág. # 19

## **1.3. PROCESO ADMINISTRATIVO**

Terry, George R. Principios de Administración. México: Editorial Continental, S, A de C, V 6ª Edición. Cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades como: Planeación Organización, Dirección y Control.

### **1.3.1. Planeación**

Esta fase implica seleccionar la misión y los objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, requiriendo para ello, la toma de decisiones y la elaboración de estrategias para el desarrollo y crecimiento de la organización en el contexto futuro. A través de la planeación, se hace necesario prever, concebir y

formular todo lo concerniente a la operación e incluye una sucesión de pasos que han de seguirse en forma ordenada y continua. Pág. # 20

#### **1.3.1.1. Etapas de la planeación**

Administración, Una Perspectiva Global. Harold Koontz. Editorial Mc Graw Hill. 11ª Edición. Para el desarrollo de planes en una empresa, es necesario contar con elementos que sirva a los gerentes para tomar decisiones que signifiquen el éxito futuro. Pág. # 127. Estos elementos son:

- Misión o propósitos
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas
- Presupuestos.

#### **1.3.1.2. Características de una Planeación Eficaz**

Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Una planeación eficaz conlleva al desarrollo de la empresa y busca crear ventaja competitiva frente al mercado global que existe en la actualidad. Para lograr esa eficacia es necesario considerar las siguientes características durante su respectiva elaboración:

- Debe ser realista, es decir, que se pueda llevar a la práctica.
- Debe basarse en los recursos y limitaciones conocidos.

- Al diseñarlo se debe suponer, el compromiso de los que participan al momento de aplicarlo.
- Flexibilidad y que se adapte a las condiciones cambiantes del entorno.
- Medir y evaluar los logros y resultados”. Pág. # 87

### **1.4.2. Organización**

Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Esta fase de la administración consiste en la identificación y clasificación de actividades, agrupándolas para el cumplimiento de los objetivos; para lo cual se asigna a cada grupo, un administrador con autoridad para que ejerza la debida supervisión.

Para que la función organizacional se ponga en práctica y proporcione significado a los individuos, esta debe constar de:

- Objetivos verificables.
- Claridad de los principales deberes o actividades.
- Área discrecional o de autoridad para que la persona ejerza una función determinada y sepa que hacer para cumplir con las metas.

#### **1.4.2.1. Propósitos de la Organización.**

La organización de los recursos tiene como propósitos los siguientes aspectos:

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa, con eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura orgánica de la empresa.

### **1.4.2.2. Estructura Orgánica**

El propósito de la estructura es el de contribuir a crear un ambiente favorable para el desempeño humano, considerándose como un instrumento administrativo. El reto de los gerentes es el de contar con una organización eficaz que esté acorde a las situaciones que prevalecen en las empresas, como el definir los tipos de labores y las personas indicadas para realizarlas.

Esta estructura de estar ajustada tanto con los objetivos y recursos como en el ambiente de las entidades. Teniendo como base, la eficiencia que se logra a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos que forman parte de las empresas. Pág. # 89

### **1.4.3. Dirección**

Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. La función de Dirección consiste en la manera de conducir el talento y el esfuerzo de las personas, para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Su importancia radica en poner en práctica lineamientos establecidos en las fases de Planeación y Organización para lograr en los individuos, conductas deseadas que conlleve a la organización a una mayor productividad y crear un ambiente en el que prevalezca la comunicación. Esta fase incluye cuatro aspectos claves, los cuales son:

“Cómo dirigir a las personas (Liderazgo).

Cómo lograr su compromiso (Motivación).

Cómo armonizar los distintos intereses (Solución de conflictos).

Cómo lograr el aprendizaje permanente (Desarrollo individual y de equipo)”. Pág. # 90.

#### **1.4.4. Control**

Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Esta función administrativa consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.

Lo cual implica medir el desempeño contra las metas establecidas en la fase de la Planificación e identificar las posibles desviaciones y ayudar a corregirlas.

El Control proporciona al gerente los medios adecuados para observar que los planes trazados se implementen de una forma correcta. Este proceso involucra tres pasos básicos, que son:

Establecimiento de normas: son puntos seleccionados de un programa de Planeación, los cuales son tomados por los gerentes como medidas de desempeño para ver cómo marchan las cosas, evitando vigilar cada paso de la ejecución de planes.

Medición del desempeño en base a las normas establecidas: estas normas deben fundamentarse en la fase de planeación, a fin de que las desviaciones se puedan detectar antes de que ocurran.

Corrección de las desviaciones: los administradores deben corregir las desviaciones rediseñando sus planes o modificando las metas, pero también pueden corregirlas con personal adicional, mediante una mejor selección, capacitación y aplicación de medidas de reintegración de personal. Pág. # 103

#### 1.4.4.1. Criterios de control

Administración de Recursos Humanos. Adalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. Para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:

- “Controlar las actividades apropiadas. Debe dirigirse a actividades que deben y requieren ser controladas.
- Oportuno: el control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas.
- Mantener una relación coste/beneficio favorable: el beneficio sobre el elemento controlado debe ser mayor que su costo de control”. Pág. # 624

#### 1.4. ASPECTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Gestión, Calidad y Competitividad. John M. Ivancevich. McGraw Hill/ International de España, S, A. Gestor “individuos que guían o supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el Área de Gestión”. Pág. # 11.

**Gestión** es la obtención de productos mediante la transformación de recursos. Esos productos y recursos tienen que alcanzar algunas características y condiciones para que se pueda considerar una buena gestión.

Gestión Calidad y Competitividad, México McGraw Hill. **Gestión Administrativa** se define como: “El proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de

lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola no podría alcanzar”. Pág. # 11

**Modelo de Gestión Administrativa** es una guía o patrón para direccionar a un grupo de personas mediante métodos organizacionales, con el objeto de alcanzar resultados positivos a través de la optimización de los recursos disponibles, implementando las etapas del proceso administrativo.

El **Modelo de Gestión Administrativa** permite en forma oportuna efectuar el proceso de Inscripción, Comunicación, Seguimiento y facilitar el Acceso a la Información, de esta forma es posible tener una mirada global del fiel cumplimiento de la ejecución del Proyecto dentro de los tiempos establecidos y asegurando la calidad comprometida.

“La **Gestión a nivel administrativo** consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

#### **1.4.1. Objetivos de la Gestión Administrativa**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Pitera Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. La gestión administrativa es un elemento esencial en todas las empresas, ya que de ella depende en gran medida que se dé el buen funcionamiento, el desarrollo y cumplimiento de las metas organizacionales. Es por ello que la adecuada dirección en la administración tiene como objetivos principales:

1. Mantener una adecuada Dirección Administrativa en el Accionar de las Empresas.



2. Estructurar de forma adecuada mecanismos para alcanzar los objetivos de la organización de la manera más eficiente.
3. Crear un ambiente en el cual, los recursos disponibles en las empresas se optimicen y se les dé un manejo adecuado.
4. Proporcionar una mejor comprensión de los papeles y responsabilidades administrativas necesarias para alcanzar los objetivos comunes.
5. Diseñar un ambiente en el que todas las personas trabajen de manera conjunta, evitando barreras que dificulten el logro de los objetivos comunes y organizacionales.
6. Crear ventajas competitivas al aplicar medidas administrativas que permitan la mejora en su accionar.
7. Facilitar el análisis administrativo al contar con una clara y útil organización de los conocimientos.
8. Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
9. Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
11. Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente
12. Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc. Pág. # 47

#### **1.4.2. Importancia de La Gestión Administrativa**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Es importante recalcar que la palabra Gestión es sinónimo de Administración. Por lo tanto, es una de las labores más importantes dentro de las organizaciones ya que interrelacionan las actividades individuales de las diferentes áreas, departamentos y personas para integrar.

Para lograr los objetivos de la organización es necesario que exista un proceso de gestión bastante estructurado que defina los caminos a seguir, los recursos a utilizar, facilitación del proceso y una verificación oportuna de lo realizado en su conjunto.

En el caso del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, una buena administración ayudará a tener una buena dirección que oriente los recursos con que cuenta la administración logrando cumplir las metas con el máximo aprovechamiento.

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o

económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines. Pág. # 49

### **1.4.3. Precursores de la Gestión Administrativa**

Para que la administración sea lo que es hoy día, hubo personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran:

Adan Smith: enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Henry Metcalfe: Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una nueva manera de control considerada como muy eficiente.

Publicó un libro titulado "El Costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados, considerada como una obra precursora de la administración científica.

Woodrow Wilson: Hizo una separación entre política y Administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración propugnando su enseñanza a nivel universitario.

Frederick W. Taylor: se le considera padre de la administración científica; Taylor trabajó entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según criterio, los trabajadores. "En lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente los menos que pueden".

#### **1.4.4. Ventajas y desventajas**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Dentro de las ventajas y desventajas, de un Modelo de Gestión Administrativa, se mencionan las siguientes:

Ventajas:

- Facilita el funcionamiento y desarrollo de la administración aplicada a la empresa.
- Ayuda en la toma de decisiones
- Permite la implementación de las etapas del proceso administrativo
- Conduce al desarrollo de métodos más eficientes de operación.

Desventajas:

- La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa conlleva a realizar cambios dentro de la organización actual. Por lo que se necesita de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
- La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para su aplicación. Pág. # 51

#### **1.4.5. Gestión de Recursos Financieros**

##### **1.4.5.1. Recursos**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. La palabra Recursos se aplica en diferentes ámbitos, pero siempre con el significado de ser medio para el logro de fines. En la vida cotidiana decimos que una persona, posee recursos cuando cuenta con los medios económicos necesarios para satisfacer sus

necesidades y tener una vida digna. Pero nos enfocaremos en el punto de vista empresarial, lo que significa que en una Empresa se le denomina **Recursos** a las personas, maquinarias, tecnología y dinero que se emplean como medios para lograr los objetivos de la entidad. Pág. # 30

#### **1.4.5.2. Gestión de Recursos Financieros**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. La gestión de recursos financieros es el proceso en el cual se buscan los fondos para suplir las necesidades primordiales y contar con las herramientas presupuestarias para conocer los requerimientos de equipo, recursos, otros. Los recursos financieros juegan un papel importante en la organización dado que de ellos depende en gran medida la fluidez y mantenimiento de demás recursos que intervienen para el funcionamiento de la misma.

La gestión de los recursos financieros comprende las necesidades de la organización, planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencias de una empresa puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades para realizar sus objetivos.

**Controles financieros**, jamás se ha inventado un método de control, independiente y unificado, que abarque todas las actividades de una organización, son demasiados los tipos de actividad que existen para que un sistema de control cualquiera resulte eficaz, los controles financieros se distinguen muy particularmente porque es fácil de calcular y llevar la cuenta del dinero. Pág. # 31

#### **1.4.5.3. Eficacia**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. “Es la

optimización de los insumos empleados para el cumplimiento de las Metas Presupuestarias. Los insumos son los recursos financieros, humanos y materiales empleados para la consecución de las metas”. Pág. # 36

#### **1.4.5.4. Eficiencia**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. “Es la habilidad para que se hagan las cosas de manera correcta”.

Como se cita anteriormente, Eficiencia es la optimización de todos los insumos o recursos con que cuenta la organización, tomando en cuenta esta teoría, se considera que la **Eficiencia de Recursos Financieros** consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Pág. # 37

### **1.5. MODELOS ADMINISTRATIVOS**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Básicamente hablamos de modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos.

Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

#### **Características:**

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.

- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas. Pág. # 40

### **1.5.1. Modelo Autocrático**

Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado.

En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resulto deleznable debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este. El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

### **1.5.2. Modelo de Custodia**

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo.

Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas.

Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores.

### **1.5.3. Modelo de Apoyo**

Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces.

En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás.

El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.



#### **1.5.4. Modelo Colegial**

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás.

La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a sí mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina.

#### **1.5.5. Crecimiento y Adaptación de las Estructuras Organizacionales**

Toda organización debe tener lineamientos de crecimiento y adaptación el cual deben regirse por varios principios los cuales le mencionamos a continuación.

- **El principio del objetivo.** Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa, o carecerá de significado, siendo por lo tanto redundante.
- **El principio de especialización.** Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.

- **El principio de coordinación.** El objetivo del organismo social de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación; unidad del esfuerzo.
- **El principio de autoridad.** En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.
- **El principio de responsabilidad.** La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta.
- **El principio de definición.** El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.
- **El principio de reciprocidad.** En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.
- **El ámbito de control.** Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis subordinados directos, cuyos trabajos se relacionan entre sí.
- **El principio de equilibrio.** Es esencial que las diversas unidades de organización se mantengan en equilibrio.
- **El principio de continuidad.** La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse previsiones específicas a este respecto.

#### 1.5.6. Modelos Administrativos de Segunda Generación

La evolución de la tecnología, la aparición de nuevos organismos sociales así como la necesidad que origina la aparición de organismos sociales terciarios (empresas on-line, empresas descentralizadas, empresas multi-objetivos, empresas

globalizadas, y otras.) ha originado la aparición de nuevos modelos administrativos basados muchos ellos en la conjunción de técnicas para optimizar el uso de los recursos y el uso de tecnología en las actividades orientadas en la búsqueda de los objetivos del organismo social.

### **1.5.7. Modelo basado en Reingeniería de Procesos**

Una herramienta para el mejoramiento de los procesos en una empresa es la Reingeniería de Procesos lo cual significa, empezar de nuevo. No significa tratar de sobrevivir con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejen intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada; de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor.

Significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente.

Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

Una definición más formal de reingeniería de procesos es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Los objetivos generales que persigue una reingeniería de procesos son:

- Mayores beneficios económicos.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Mayor conocimiento y control de procesos.

- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.

### **1.5.8. Modelo Basado En La Gerencia De Proyectos (Administración Por Proyectos)**

Un proyecto es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o provoquen un cambio beneficioso. Esto en contraste con la forma más tradicional de trabajar, en base a procesos, en la cual se opera en forma permanente, creando los mismos productos o servicios una y otra vez.

¿Qué es la Gerencia de Proyectos? (Project Management)

Gerencia de proyectos es la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio.

Dada la naturaleza única de un proyecto, en contraste con los procesos u operaciones de una organización, administrar un proyecto requiere de una filosofía distinta, así como de habilidades y competencias específicas.

De allí la necesidad de la disciplina Gerencia de Proyectos. La gerencia de proyectos implica ejecutar una serie de actividades, que consumen recursos como tiempo, dinero, gente, materiales, energía, comunicación (entre otros) para lograr unos objetivos pre-definidos.

La gerencia de proyectos provee un marco que permite cumplir con los objetivos de la organización usando un proceso estructurado y controlado. Esencialmente,

comprende una serie de técnicas, herramientas y metodologías que permiten al gerente y su equipo llevar a cabo un proyecto que:

- Satisfaga las necesidades del cliente
- Se mantenga dentro de los límites presupuestarios.
- Sea culminado a tiempo.
- Traiga beneficios a la empresa.

El rol del gerente de proyectos es de gran responsabilidad, siendo el encargado de dirigir y supervisar el proyecto de principio a fin. Algunas de sus principales funciones serán: definir el proyecto, planificar, obtener respaldo de la gerencia, ensamblar el capital humano, obtener los recursos, definir las operaciones, controlar el proyecto

#### **Característica de un Proyecto:**

- Tener un principio y un fin.
- Tener un calendario definido de ejecución.
- Plantearse de una sola vez.
- Necesitar la concurrencia de varias personas en función de necesidades específicas
- Contar con un conjunto limitado de recursos.
- Reglas para la dirección de un proyecto:
- Establecer un Gran Diseño.
- Determinar Objetivos del proyecto.
- Establecer los puntos de control, las actividades, la Relaciones y las estimaciones de tiempo.
- Dibujar gráficamente el esquema del proyecto.
- Dirigir a las personas individualmente y como equipo de proyecto.

- Reforzar el sentido de responsabilidad y moral del grupo del proyecto.
- Mantener informados a todos los elementos efectuados.
- Vitalizar a los componentes del grupo mediante la construcción de un consenso.
- Encausar el poder propio y el de los demás elementos del equipo.
- Favorecer la asunción de riesgo y la creatividad.

### **1.5.9. Modelo Six Sigma (Modelo 6- $\Sigma$ )**

Popularizado por Motorola, como filosofía, método de administración y herramienta para mejorar el desempeño, aumentar la rentabilidad e incrementar la satisfacción del cliente; muchas organizaciones alrededor del mundo están dirigiendo su atención a Six Sigma.

Six Sigma nació como riguroso método orientado a la información, para resolver problemas y mejorar los procesos, que se concentra en lo que es más importante para los clientes, dando como resultado un mejor desempeño y mayor rentabilidad.

En la década de 1980 para responder a la creciente cantidad de quejas de su fuerza de ventas a causa de los reclamos de garantía por productos defectuosos y la presión cada vez mayor que les imponía la competencia.

El objetivo principal de Six Sigma es lograr un desempeño perfecto, cero defectos, donde lo que se entiende por defecto es cualquier cosa que ocasione la insatisfacción del cliente. En consecuencia, muchas maneras tradicionales de medir el éxito simplemente no se aplican. Los clientes no juzgan el desempeño de una empresa basándose en un promedio, sino en cada transacción individual.

La metodología consiste en 5 fases: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, y su abreviatura más común es Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar:

- **Definir:** Identificar, evaluar y seleccionar proyectos, preparar la misión, seleccionar y lanzar el equipo.
- **Medir:** Consiste en la caracterización del proceso o procesos afectados, estudiando su funcionamiento / capacidad actual para satisfacer los requerimientos clave de los clientes de dicho proceso. En esta fase, se documentan los posibles modos de fallo y sus efectos al tiempo que se elaboran las primeras teorías sobre las causas de mal funcionamiento.
- **Analizar:** Se realiza el plan de recogida de datos y a continuación se procede al análisis de los mismos con el ánimo de establecer y determinar las pocas causas vitales del fallo del proceso.
- **Mejorar:** Es esta la fase en la que se determinan e implantan las soluciones para que el proceso alcance los resultados esperados.
- **Controlar:** Consiste en diseñar y documentar los mecanismos necesarios para asegurar que lo conseguido se mantenga una vez que el equipo del proyecto Seis Sigma haya implantado los cambios.

#### **1.5.10. Modelo de Administración Estratégica**

Basado también en el modelo general de gestión de calidad y mejora continua. Está basado fundamentalmente en la planificación estratégica de largo plazo como forma de definir las metas parciales dentro del horizonte de planificación, como metas de corto plazo integradas y acopladas entre sí, de modo que su aseguramiento otorgue, al final, el alcance de las metas estratégicas de largo plazo definidas el principio. El modelo está basado en la definición de una visión, como forma de definir la posición y estado del organismo social en un futuro definido (horizonte).

La concepción de esa visión, como forma de definir el estado ideal deseado, no es figurativo y si el modelo es estrictamente adoptado, presupone que el organismo social alcanzará inevitablemente los objetivos estratégicos trazados, y deberá definir su actuación en base a planes operativos anuales que busquen alcanzar metas parciales de modo que, al final, las metas principales se hayan alcanzado.

#### **1.5.11. El Reto de la Escuela de Administración**

Está Basado en el modelo Constructivista de Aprendizaje (Aprender Haciendo), donde cada participante hace su propio proceso, en virtud de que cada uno de los módulos le aportara significativamente a la elaboración de su propia filosofía administrativa.

La administración posee características como universalidad, especificidad unidad temporal, valor instrumental, amplitud del ejercicio, flexibilidad, entre otras y elementos como:

La eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales que la hacen diferente a otras disciplinas.

#### **1.6. CONTROL DE GESTIÓN.**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México.

“El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.).Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados”. Pág. # 125



### **1.6.1. Objetivos del Control de Gestión.**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Los objetivos del control de gestión se enfocan específicamente en:

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a L/P.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información.
- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa. Pág. # 126

### **1.6.2. Factores que afectan el Control de Gestión.**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Dentro del contexto de factores que influyen en el control de gestión de una organización tenemos factores tanto internos como externos:

#### **Factores Internos.**

- El sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional.
- La forma de dirigir la organización de los propietarios.
- El sistema de información que maneje la organización.

## **Factores Externos.**

- La competencia externa, que obliga a adoptar estrategias diferentes.
- La legislación aplicable: Leyes, Reglamentos, Códigos, etc.
- La utilización de nuevas tecnologías para promocionar los productos.

### **1.6.3. Limitaciones del Control de Gestión.**

Las posibles limitaciones que pueden afectar un adecuado control de gestión son:

- La forma o el tipo de objetivos plasmados en la planificación estratégica, lo cual condiciona el control de gestión.
- La estructura de la empresa, sus áreas, responsables, funciones.
- El tipo de empresa según su tamaño y volumen, lo que implica que el control de gestión sea más riguroso según exista mayor necesidad de control
- La formación y capacitación del factor humano que hace que el control de gestión sea altamente desarrollado. Pág. #128

### **1.6.4. Los fines del control de gestión.**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Los fines más específicos de un adecuado sistema de control de gestión son los siguientes:

- **Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

- **Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable es de gran importancia para la consecución de los objetivos. Pág.# 129

## 1.7. MODELO DE GESTIÓN Y ELEMENTOS

### 1.7.1. Filosofía

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. En la filosofía de la empresa se consideran los objetivos, las metas, los valores, las creencias, principios, el estilo las políticas y los lineamientos.

### Obstáculos

Al definir la misión, visión y la filosofía de la organización se corren algunos riesgos:

- Estancamiento en la formulación de las tres herramientas
- Incapacidad de la administración para elaborar una formación adecuada
- Creer que tales formulaciones son inamovibles. Pag.#133

### 1.8.2. Visión

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e

incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

### **Importancia de la visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere. Pág. # 134

### **Ventajas que tiene el establecer una visión**

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión.

- Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

### **El propósito estratégico como parte de la visión**

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

### **Como se realiza la visión de una empresa**

El contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de su empresa.

¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?

¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?

¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?

¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

### **1.8.3. Misión**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. La misión debe ser amplia, concreta, motivadora y posible.

### **Elementos que complementan la misión**

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro.

**Visión:** Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

**Valores:** En la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, etc.) sepa las características de la misma.

### **1.8.4. Objetivos**

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

### **Funciones de los Objetivos Organizacionales**

- Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.

- Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

### **Características de los Objetivos**

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad. Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresa.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.

- **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización y elaborarse con la participación del personal de la empresa.

### **Tipos De Objetivos**

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro. Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

**Largo Plazo:** están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa.

Estos objetivos se hacen en un período de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.



**Mediano plazo:** son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

**Corto plazo:** son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa.

Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica y consistencia.

### **Importancia de los Objetivos Organizacionales**

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

**Guía para la toma de decisiones:** una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma.

Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

**Guía para la eficiencia de la organización:** dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible.

La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos.

Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.

**Guía para la coherencia de una organización:** el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.

**Guía para la evaluación de desempeño:** el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones.

Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella.

Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

### **Áreas para los Objetivos Organizacionales**

Peter F. Drucker, uno de los escritores sobre administración más influyentes de esta época, afirma que los gerentes deben luchar por desarrollar y alcanzar una gama de objetivos en todas las áreas en donde la actividad es crítica para la operación y el éxito del sistema administrativo.

A continuación se presentaran las áreas clave identificadas por Drucker para formular los objetivos de un sistema administrativo:

- Posición en el mercado: la gerencia debe fijar objetivos indicando donde quisiera estar en relación con sus competidores.
- Innovación: la gerencia debe fijar objetivos esbozando su compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación.
- Productividad: la gerencia debe fijar objetivos esbozando los niveles de producción que deben alcanzarse.
- Recursos físicos y financieros: la gerencia debe fijar objetivos para el uso, la adquisición y el mantenimiento del capital y de los recursos monetarios.
- Ganancias: la gerencia debe fijar objetivos que especifiquen la ganancia que la empresa quisiera generar.
- Desempeño global y desarrollo: la gerencia debe fijar objetivos para especificar las tasas y los niveles de productividad y de crecimiento global.
- Responsabilidad pública: la gerencia debe fijar objetivos para indicar las responsabilidades de la empresa con sus clientes y con la sociedad.

### **Establecimiento de Objetivos Organizacionales**

A los gerentes de hoy se les pide comúnmente fijar objetivos para sí mismos, para sus departamentos y para sus empleados.

Los 3 pasos principales que un gerente debe seguir para desarrollar una serie de objetivos de la organización se presentan a continuación:

- Determinar la existencia de cualquier tendencia del entorno que pueda significativamente influir en la operación de la organización.
- Realizar una serie de objetivos para la empresa como un todo.

- Realizar una jerarquía de objetivos de la organización.

### **1.8.5. Valores**

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

#### **Características de los valores**

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

#### **Importancia de los valores en una empresa**

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.

- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

### **1.8.6. Análisis Situacional**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis DOFA, FODA, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?

¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?

¿Cómo se puede defender cada debilidad?

¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial.

El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- Confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

### **Análisis Externo**

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- a. Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

#### **De carácter político:**

Estabilidad política del país.

Sistema de gobierno.

Relaciones internacionales.

Restricciones a la importación y exportación.

Interés de las instituciones públicas.

**De carácter legal:**

1. Tendencias fiscales

Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.

Forma de pago de impuestos.

Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

Laboral.

Mantenimiento del entorno.

Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

Deuda pública.

Nivel de salarios.

Nivel de precios.

Inversión extranjera.

**De carácter social:**

Crecimiento y distribución demográfica.

Empleo y desempleo.

Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

Rapidez de los avances tecnológicos.

Cambios en los sistemas.

- b. Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema.

También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

### **Oportunidades**

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

### **Amenazas**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?



## **Análisis Interno**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente. Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

### **Fortalezas**

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué consistencia tiene la empresa?

¿Qué ventajas hay en la empresa?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

### **Debilidades**

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?

¿Que se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto? Pág. #140-142

### **1.8.7. Estrategias**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Son utilizadas en las empresas para tener una ventaja entre sus competidores, ya que las empresas elaboran un plan estratégico como: valores, visión, objetivos y metas, para aplicarlos en las actividades a la que se dirige su empresa, de esta manera disminuyen costos, aumentan productividad, se aumenta la participación de los empleados, y se tiene un liderazgo en la empresa.

Este enfoque es aplicado por cada empresa de manera diferente ya que cada empresa es la encargada de seleccionar el tipo de competencia que se crea conveniente para alcanzar sus objetivos, por lo cual ninguna empresa tiene el mismo tipo de competencia en un mercado.

La empresa antes de seleccionar el tipo de competencia debe de tener en cuenta, recursos, y capacidades que la empresa tiene, para que no haya problemas para que se cumplan las metas, y se logren los objetivos de la empresa.

### **1.8.8. Cursos de Acción**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr .Editorial Continental, S, A de C, V México. Los cursos de acción son elaborados teniendo en cuenta los objetivos planteados en la organización, y como resultado del análisis y evaluación de los factores evaluados, se detallarán las metas y programas de acción que acompañarán y orientarán a los objetivos específicos para su concreción.

### **1.8.9. Políticas**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones.

#### **Tipos de políticas**

**Generales;** son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.

**Específicas;** son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

### **1.8.10. Procedimientos**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Es la descripción de las operaciones las cuales deben ser realizadas por escrito, en

forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

#### **1.8.11. Programas**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Es un conjunto sistemático de actividades que se lleva a cabo para concretar una acción. De esta manera, los programas tienden a satisfacer necesidades o resolver ciertos planes.

Son una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles. Como instrumento de planificación, el programa establece un cronograma, designa a los responsables y marca metas y objetivos.

#### **1.8.12. Proyectos**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas.

La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido.

La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.

Un proyecto consiste en reunir varias ideas para llevarlas a cabo, es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único. Surge como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta puede desviarse en función del interés.

El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado, y se puede decir que colapsa cuando desaparece la necesidad inicial o se agotan los recursos disponibles.

La definición más tradicional "es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o provoquen un cambio beneficioso. Esto en contraste con la forma más tradicional de trabajar, en base a procesos, en la cual se opera en forma permanente, creando los mismos productos o servicios una y otra vez".

### **1.8.13. Seguimiento y Control**

Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. El control implica asegurarse de que todos los recursos estén siendo utilizados de la manera más efectiva posible en función del logro de los objetivos planteados. Controlar implica medir y corregir las actividades y/o procedimientos que se realizan en la

organización, para asegurarse de que se están llevando a cabo los planes para alcanzar los objetivos y la misión de la empresa.

La base del control es la retroalimentación, entendida como información confiable y oportuna que permitan tomar decisiones en torno a la empresa.

## **1.9 MARCO LEGAL**

A continuación se presenta un análisis respecto al marco legal que sustenta la Gestión del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena.

### **Constitución Política de la República del Ecuador**

En el **Art. 14**, TITULO II, DE LOS DERECHOS

Capítulo II: “Derechos del Buen Vivir”, Sección Segunda indica que: “Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*”.

Además, en este Artículo se declaran de interés público: “La preservación del medio ambiente..... la prevención del daño ambiental....”

En el **Art. 15** de esta misma sección se establece que: “El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto.”

En el **Capítulo VI: Derechos de Libertad**, Art. 66, se indica que se garantizará a las personas:

“2. El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo....”,

“27. El derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado, libre de contaminación y en armonía con la naturaleza.”

En el **Capítulo VII: Derechos de la Naturaleza.**

**Art. 71,** se establece que “Toda persona, comunidad, pueblo, nacionalidad podrá exigir a la autoridad pública el cumplimiento de los derechos de la naturaleza....”

El Estado incentivará a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos, para que protejan la naturaleza, y promoverá el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema.”

**Art. 72.** La naturaleza tiene derecho a la restauración. Esta restauración será independiente de la obligación que tienen el estado y las personas naturales y jurídicas de indemnizar a los individuos y colectivos que dependan de los sistemas naturales afectados.

**Art. 74.** Las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades tendrán derecho a beneficiarse del ambiente y de las riquezas naturales que les permitan el buen vivir.

**Art. 83.** Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y en la Ley:

“6. Respetar los derechos de la naturaleza, preservar un ambiente sano y utilizar los recursos naturales de modo racional, sustentable y sostenible.”

### **Plan Nacional de Desarrollo 2009 – 2013**

**Objetivo 3:** Mejorar la calidad de vida de la población

**Política 3.1:** Promover prácticas de vida saludable en la población.

d) Implementar mecanismos efectivos de control de calidad e inocuidad de los productos de consumo humano, para disminuir posibles riesgos para la salud.

**Objetivo 11:** Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible

**Política 11.3:** Impulsar las condiciones productivas necesarias para el logro de la soberanía alimentaria

e) Impulsar la industria nacional de alimentos, asegurando la recuperación y la innovación de productos de calidad, inocuos y de alto valor nutritivo, el vínculo con la producción agropecuaria y con el consumo local, y de minimizando el uso y el desecho de embalajes.

#### **Ley de Gestión Ambiental (RO. No. 245 de 30/07/1999)**

Establece los principios básicos y directrices de la política ambiental según los principios en la Declaración de Río de Janeiro de 1992.

**Art. 2.** La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a la cultura y prácticas tradicionales.

**Art. 5.** Establece el Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental como un mecanismo de coordinación tran-sectorial, interacción y cooperación entre los ámbitos del sistema y subsistema de manejo ambiental y de gestión de recursos naturales.

**Art. 19.** Las obras públicas, privados o mixtas y los proyectos de inversión públicos o privados que pueden causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme al Sistema Único de Manejo Ambiental, cuyo rector será el precautorio.



**Art. 20.** Para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia ambiental respectiva otorgada por el Ministerio del Ramo.

**Art. 22.-** Los sistemas de manejo ambiental en los contratos que requieran estudios de impacto ambiental y en las actividades para las que se hubiere otorgado licencia ambiental, podrán ser evaluados en cualquier momento, a solicitud del Ministerio del ramo o de las personas afectadas. La evaluación del cumplimiento de los planes de manejo ambiental aprobados se le realizará mediante la Auditoría Ambiental, practicada por consultores previamente calificados por el Ministerio del ramo, a fin de establecer los correctivos que deban hacerse.

**Art. 23.-** La evaluación del impacto ambiental comprenderá:

- a) La estimación de los efectos causados a la población humana, la biodiversidad, el suelo, el aire, el agua el paisaje y la estructura y función de los ecosistemas presentes en el área previsiblemente afectada;
- b) Las condiciones de tranquilidad públicas, tales como: ruido, vibraciones, olores, emisiones luminosas, cambios térmicos y cualquier otro perjuicio ambiental derivado de su ejecución; y,
- c) La incidencia que el proyecto, obra o actividad tendrá en los elementos que componen el patrimonio histórico, escénico y cultural.

**Art. 26.-** En las contrataciones que, conforme a esta Ley deban contar con estudios de impacto ambiental los documentos pre-contractuales contendrán las especificaciones, parámetros, variables y características de esos estudios y establecerán la obligación de los contratistas de prevenir o mitigar los impactos ambientales. Cuando se trate de concesiones, el contrato incluirá la correspondiente evaluación ambiental que establezca las condiciones ambientales

existentes, los mecanismos para, de ser el caso, remediarlas y las normas ambientales particulares a las que se sujetarán las actividades concesionadas.

### **Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria (2003)**

**Libro VI, Título 1**, incluye las disposiciones relacionadas con el Sistema Único de Manejo Ambiental y establece los lineamientos y procedimientos de gestión ambiental.

**Art. 19.-** Seguimiento ambiental: **Auditoría ambiental:** Proceso técnico de carácter fiscalizador, posterior, realizado generalmente por un tercero independiente y en función de los respectivos términos de referencia, en los cuales se determina el tipo de auditoría el alcance y el marco documental que sirve de referencia para dicha auditoría.

**Art. 20.-** Participación ciudadana.-

La participación ciudadana en la gestión ambiental tiene como finalidad considerar e incorporar los criterios y las observaciones de la ciudadanía, especialmente la población directamente afectada por una obra o proyecto.

**Momentos de participación.-** Los momentos de participación ciudadana obligatorios y mínimos para el promotor de la actividad o proyecto propuesto.

**Mecanismos de participación.-** Los mecanismos para la realización de los procesos de información pública y recolección de criterios y observaciones procurarán un alto nivel de posibilidades de participación.

Los mecanismos para la información pública pueden comprender:

b.1) Reuniones informativas (RI)

- b.2) Talleres participativos (TP)
- b.3) Centros de Información Pública (CIP)
- b.4) Presentación o Audiencia Pública (PP)
- b.5) Página web
- b.6) Otros, tales como foros públicos, cabildo ampliado y mesas de diálogo

c) **Recepción y recolección de criterios.**-Los criterios y observaciones de la comunidad deberán ser documentados y sistematizados.

**Disposiciones Transitorias. (Título I, Del Sistema Único de Manejo Ambiental).**

**TERCERA.**-Licenciamiento ambiental de actividades y proyectos en funcionamiento.-

Un promotor puede someter su actividad o proyecto en ejecución a licenciamiento ambiental ante cualquiera de las autoridades ambientales de aplicación acreditadas o ante la autoridad ambiental nacional.

Para el efecto deberá presentar en vez de un estudio de impacto ambiental una auditoría ambiental y un plan de manejo ambiental que será la base técnica para el licenciamiento ambiental.

**Disposiciones Transitorias. Título IV. Reglamento a la LGA para la prevención y control de la contaminación ambiental.**

**PRIMERA.**- Las actividades o proyectos que se encuentren en funcionamiento y que no cuenten con un estudio de impacto ambiental aprobado deberán presentar una auditoría ambiental inicial de cumplimiento con las regulaciones ambientales vigentes ante la entidad ambiental de control. La auditoría ambiental inicial debe incluir un plan de manejo ambiental.

## **Norma de Calidad Ambiental para el Manejo y Disposición Final de Desechos Sólidos No Peligrosos.**

4.1 De las responsabilidades en el manejo de los desechos sólidos:

4.1.1: El manejo de los desechos sólidos en todo el país será responsabilidad de las municipalidades, de acuerdo a la Ley de Régimen Municipal y el Código de la Salud.

Las municipalidades o personas responsables del servicio de aseo, de conformidad con las normas administrativas correspondientes, podrán contratar o conceder a otras entidades las actividades de servicio.

4.1.11: Los productos de barrido y limpieza de la vía pública por parte de los ciudadanos, en ningún caso deberán ser abandonados en la calle, sino que deberán almacenarse en recipientes apropiados y entregarse al servicio de recolección domiciliar de desechos sólidos.

4.1.25: Debe ser responsabilidad de las entidades de aseo recolectar los desechos sólidos de los contenedores de almacenamiento público con una frecuencia tal que nunca se rebase la cantidad del contenido máximo del contenedor.

4.3.3.2: Las entidades encargadas del servicio de aseo deberán tener un programa para el manejo de los desechos sólidos no peligrosos, que cumplirá con las necesidades del servicio de aseo y que incluya los siguientes aspectos:

- Establecimiento de rutas y horarios para recolección de desechos sólidos, que serán dados a conocer a los usuarios.
- Mantenimiento de los vehículos y equipos auxiliares destinados al servicio de aseo.

- Entrenamiento del personal comprometido en actividades de manejo de desechos sólidos en lo que respecta a la prestación del servicio de aseo y a las medidas de seguridad que se deben observar.
- Mecanismos de información y educación a los usuarios del servicio, acerca de la entrega de los desechos sólidos en cuanto a ubicación, tamaño, o capacidad del recipiente y otros aspectos relacionados con la correcta prestación del servicio.

#### **4.7. Normas generales para la recolección y transporte de desechos sólidos no peligrosos:**

4.7.2: La recolección y transporte de desechos sólidos no peligrosos debe ser efectuada por los operarios designados por la entidad de aseo, de acuerdo con las rutas y las frecuencias establecidas para tal fin.

4.7.3: Las entidades encargadas del servicio de aseo deben establecer la frecuencia óptima para la recolección y transporte, por sectores, de tal forma que los desechos sólidos no se alteren o propicien condiciones adversas a la salud tanto en domicilios como en los sitios de recolección.

4.7.4: Debe entenderse como operaciones ejecutadas en las fases del sistema de recolección y transporte de desechos especiales las siguientes:

- La carga de los desechos sólidos sobre el vehículo destinado para este fin, efectuada al interior del establecimiento o en la vía pública. Esta operación se entenderá tanto si se la hace mediante el vaciado del contenedor o si se procede a su carga directa.
- El transporte propiamente de los desechos sólidos hasta su destino final.

4.7.5: El personal encargado de la recolección y el transporte de desechos sólidos debe cumplir con sus jornadas de trabajo, utilizando la vestimenta y equipos adecuados para proteger su salud.

4.7.8: Los vehículos destinados para la recolección y transporte de desechos sólidos deben reunir las condiciones propias para esta actividad y las establecidas en esta norma, y su modelo debe cumplir con las especificaciones que garanticen la correcta prestación del servicio de aseo público.

4.7.10: Los municipios, los contratistas o los concesionarios del servicio de recolección y transporte de desechos sólidos deben disponer de un local, garage-taller-bodega suficientemente amplio y equipado de modo que pueda ofrecer la mayor seguridad y el mayor mantenimiento de la flota de vehículos.

4.8 Normas generales para la transferencia de desechos sólidos no peligrosos:

4.8.1 Las entidades encargadas del servicio de aseo podrán disponer de estaciones de transferencia, cuando las necesidades del servicio lo requieran, de ser éste el caso, se prohíbe la transferencia de desechos sólidos en sitios diferentes a las estaciones de transferencia.

4.8.3 La localización y funcionamiento de las estaciones de transferencia de desechos sólidos deberán reunir como mínimo las siguientes condiciones:

- Facilitar el acceso de vehículos.
- No estar localizadas en áreas de influencia de establecimientos educativos, hospitalarios, militares, de recreación y otro sobre cuyas actividades pueda interferir.
- Tener sistema definido de carga y descarga.

- Tener sistema de suministro de agua en cantidad suficiente para realizar actividades de lavado y limpieza.
- Disponer de los servicios básicos que permitan su funcionamiento.

**Reglamento de Aplicación de los Mecanismos de Participación Social establecidos en la Ley de Gestión Ambiental (Decreto No. 1040 del 22 de Abril de 2008).**

**Art. 6.** De la Participación Social.- La participación social tiene por objeto el conocimiento, la integración y la iniciativa de la ciudadanía para fortalecer la aplicación de un proceso de evaluación de impacto ambiental disminuir sus márgenes de riesgo e impacto ambiental.

**Art. 8.** Mecanismos: Se reconocen como mecanismos de participación social en la gestión ambiental, los siguientes:

- Audiencias, presentaciones públicas, reuniones informativas, asambleas, mesas ampliadas y foros públicos de diálogo.
- Talleres de información capacitación y socialización ambiental.
- Campañas de difusión y sensibilización ambiental a través de los medios de comunicación.
- Comisiones ciudadanas asesoras y de veedurías de la gestión ambiental.
- Todos los medios que permitan el acceso de la comunidad a la información disponible sobre actividades, obras, proyectos que puedan afectar al ambiente.
- Mecanismos de información pública.
- Reparto de documentación informativa sobre el proyecto.
- Página WEB.

**Art. 10.** Momento de la Participación Social: La participación social se efectuará de manera obligatoria para la autoridad ambiental de aplicación responsable, en coordinación con el promotor de la actividad o el proyecto, de manera a la aprobación del estudio de impacto ambiental.

**Art. 15.** Sujetos de la Participación Social: Sin perjuicio del derecho colectivo que garantiza a todo habitante la intervención en cualquier procedimiento de participación social, ésta se dirigirá prioritariamente a la comunidad dentro del área de influencia directa donde se llevará a cabo la actividad o proyecto que cause impacto ambiental, la misma que será delimitada previamente por la autoridad competente.

**Art. 16.** De los Mecanismos de Participación Social: Los mecanismos de participación social deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Difusión de información de la actividad o proyecto que genere impacto ambiental.
- Recepción de criterios, y,
- Sistematización de la información obtenida.



## **CAPITULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se describe detalladamente toda la metodología utilizada para la recopilación de datos, definición de muestra, universo, instrumentos y técnicas utilizados en el trabajo de investigación para la elaboración del Modelo de Gestión Administrativa para el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena. Esta investigación se la realizó en término a los objetivos propuestos y fue orientada a través de un enfoque cualitativo, como medio de estudio y solución a los propósitos planteados.

El propósito fundamental de la presente investigación fue recoger la información, de manera sistemática, hechos y opiniones, así como la de involucrar a personas que no se encuentran interviniendo de manera directa en los procesos, para determinar cuál es el estado actual de cada proceso que se realiza.

Con esta investigación se pretende conocer las causas del problema en estudio para mejorar la gestión en la administración del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena; lo cual permitió conocer la calidad y pertinencia técnica y operativa en la prestación del servicio de faenamiento, a fin de recolectar los criterios, opiniones y juicios de los sujetos que integran el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena. Se analizaron los procedimientos aplicados, en función de entrevistas estructuradas dirigidas directamente al personal encargado de la gestión de cada procedimiento y se opinaron cambios que pueden efectuarse y que permitan alcanzar agilidad y calidad en los servicios que requiere el cliente.

A continuación se detallan cada una de las etapas desarrolladas en el proceso de investigación de campo, con la cual se pretendió recolectar la información necesaria para interpretar y analizar los datos.

## **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El propósito de este estudio es el de proporcionar una visión general del faenamiento de la carne. El documento pretende servir como un recurso a las autoridades municipales, bancos, instituciones públicas y a otros profesionales en el campo del desarrollo que trabajan en la evaluación de propuestas de proyectos dirigidos al sector industrial.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se ha diseñado una metodología de trabajo consistente en los siguientes aspectos:

- Identificación, selección y análisis de la información secundaria disponible en el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.
- Diseño y aplicación de encuestas, a través de cuestionarios orientados a coleccionar los puntos de vista y la visión de las personas que se dedican a la venta de este producto.
- Procesamiento y sistematización de la información obtenida durante la investigación.
- Elaboración del documento final de la Propuesta sobre el Modelo de Gestión Administrativo para la Modernización del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena.

Los procesos que se desarrollaron en este estudio, cuenta con conjunto de estrategias, políticas, técnicas y habilidades que permitieron emprender este tipo de investigación, el cual tiene como objetivo comunicar a las personas interesadas los resultados de una manera clara y sencilla; de tal forma que sea posible

comprender los datos y determinar por sí mismo la validez y confiabilidad de las conclusiones y pertinencia del estudio.

### **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

El Modelo de Gestión Administrativa para la Modernización del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena cubre las necesidades identificadas en el estudio de situación de una manera integrada, mediante la inversión en el mejoramiento de la infraestructura, equipamiento y capacitación del personal, con lo que se podría hasta triplicar la capacidad instalada actual de faenamiento, para lo cual se realizaron varios tipos de investigación:

#### **2.3.1. Por el Propósito**

Investigación Básica: Este tipo de investigación nos ayudó a generar los conocimientos en forma de teoría o métodos que se estima en un período que podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo.

#### **2.3.2. Por el Nivel**

Investigación Descriptiva: El nivel de profundidad de la presente investigación es de tipo descriptivo – diagnóstico en razón que el estudio permitió describir las variables y sus conclusiones que en su conjunto constituyen el diagnóstico sobre las necesidades situacionales sobre problemas de estudio del trabajo de investigación.

La investigación es descriptiva porque trata de informarse del origen o las causas del problema en estudio, fundamentalmente está dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características.

### **2.3.3. Por el Lugar**

Investigación Bibliográfica: Esta se llevó a cabo con el propósito de recopilar aspectos teóricos y conceptuales del trabajo de investigación, utilizaremos fuentes como: estadísticas de recaudación, manual de procesos, ordenanzas y otros documentos proporcionados por la Dirección de Higiene y Salud Ambiental del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, que servirán de apoyo para la realización del diagnóstico y la propuesta de un modelo de gestión administrativa para el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena.

Investigación de Campo: Se la realizó con el fin de diagnosticar la situación actual administrativa, técnica y ambiental del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena. La cuál servirá de base para formular un Modelo de Gestión Administrativa que permitirá la eficiencia en el manejo de los recursos materiales y humanos otorgados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

### **2.3.4. Por la Dimensión**

Investigación Transversal: Con este tipo de investigación analizamos el grado de influencia que tienen nuestras variables en un momento dado, o bien cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo.

## **2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Método Analítico: Se utilizó este método porque los conceptos se presentan como una totalidad y luego se los va descomponiendo en partes, basándose en los principios de que para comprender un fenómeno, es necesario conocer las partes que lo componen.

Método Inductivo: Este método nos permitió realizar un estudio de las causas del problema en estudio. Lo aplicaremos para formular, analizar e interpretar las encuestas, la mismas que nos servirá información para la elaboración del Modelo de Gestión Administrativo para el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena; cuya implementación es de mucha importancia ya que ayudará a la promoción, y comercialización del servicio que presta, logrando así, un mayor posicionamiento en el mercado e incrementando de esta manera la rentabilidad.

## **2.5. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el proceso del trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista debidamente estructurada con preguntas abiertas la cual está dirigida a los introductores, ayudantes, personal administrativo y operativo del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena.

### **Entrevistas**

El propósito de utilizar esta técnica fue para establecer un clima de confianza y conversar de manera formal con introductores, ayudantes, personal administrativo y operativo del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, cuyo objetivo es conocer el nivel de satisfacción por el servicio de faenamiento.

### **Encuesta**

Mediante la encuesta a los introductores, ayudantes, personal administrativo y operativo del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, se determinaron las diferentes causas del estudio en cuestión. La encuesta se presenta como el método más idóneo para recolectar la información dentro del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, ya que definió el contexto donde se llevó a cabo la experiencia y sobre las actitudes de los personas durante el trabajo.

El instrumento para recoger los datos fue el cuestionario. Cuya aplicación masiva permitió conocer las opiniones y valoraciones que sobre determinados asuntos poseen los sujetos (encuestados) seleccionados en la muestra.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Guía de Entrevista**

Para el estudio de la factibilidad se entrevistó a introductores, expendedores ayudantes, personal administrativo y operativo del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena.

El contenido de las preguntas guardará estrecha relación con los objetivos del estudio y considerando la operacionalización de las variables con el fin de establecer un diagnóstico confiable y que las personas investigadas respondan de manera integral en función de los requerimientos de la investigación.

### **El Cuestionario**

Con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados en el trabajo de investigación, se diseñó un instrumento que permitió recoger información para mejorar el desempeño en la gestión administrativa del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena. El estudio de diagnóstico se lo realizará a través del cuestionario, aplicados a los introductores, ayudantes, personal administrativo y operativo del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena.

En la **primera** parte comprende la portada en el que lleva implícito, el título del instrumento, la presentación, objetivo y las instrucciones. La **segunda** parte se lo realiza en función de la operacionalización de las variables; considerando aspectos de la gestión administrativa y de la factibilidad de la propuesta: como la planificación, organización, dirección y control.

## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

### **Población**

La población utilizada en la investigación es finita, porque se enfoca a los introductores, ayudantes, personal administrativo y operativo del Centro de Faenamamiento de la provincia de Santa Elena, según datos estadísticos registrados en archivos de la administración y Departamento de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad. Los sujetos en total son N= 304 personas, de estos se obtuvo la muestra para realizar la investigación.

### **Muestra**

El muestreo utilizado es el aleatorio estratificado, ya que se cuenta con la cantidad de introductores, ayudantes, personal administrativo y operativo del Centro de Faenamamiento de la provincia de Santa Elena para el estudio, y todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

La muestra de la investigación se obtuvo a través de la fórmula estadística para población finita utilizando un nivel de confianza del 95%, que equivale a el valor de 1.96, con un margen de error del 0.5%, y con una probabilidad de éxito del 50%, al igual, un 50% de probabilidad de fracaso.

Aplicando la fórmula de la muestra:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

- Nivel de confianza (Z) = 1.96
- Grado de error (e) = 0.05
- Universo (N) = 304

- Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5
- Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5
- **n= 170**

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir, el número de entrevistas y encuestas que se realizarán, se tomó en cuenta la siguiente información:

**Tabla 03: Población y Muestra**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>Total de personas Fh (0.5592)</b>	<b># de personas a realizarles los instrumentos para la investigación</b>
Personal Administrativo	15	8
Personal Operario	23	13
Introducidos	34	19
Expendedores	96	54
Ayudantes	136	76
<b>TOTAL</b>	<b>304</b>	<b>170</b>

**Elaborado por:** Autora



## CAPITULO III

### ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

##### 1. ¿Cuántos bovinos faena usted semanalmente?

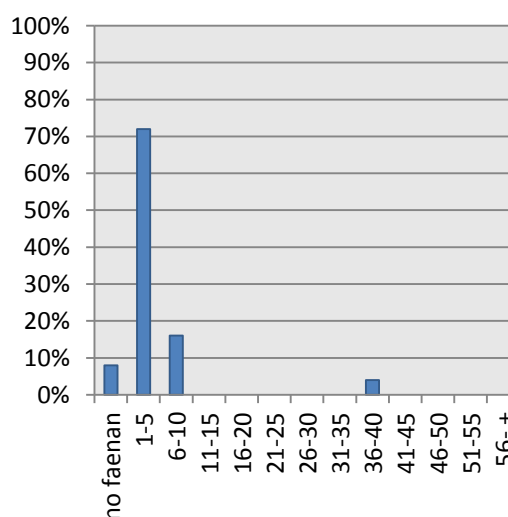
**Tabla 04. Venta de bovinos**

CANTIDAD	BOVINOS	PORCENTAJES
no faenan	12	8
1-5	108	72
6-10	29	16
11-15	0	0
16-20	0	0
21-25	0	0
26-30	0	0
31-35	0	0
36-40	1	4
41-45	0	0
46-50	0	0
51-55	0	0
56- +	0	0
	149	100

**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 01: Venta de bovinos**



**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 72% de los terceneros que faenan el ganado LV mayor en el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena expende la carne de res en el Mercado Municipal del cantón La Libertad, y venden entre 1 y 5 reses semanales, el 16% vende entre 6 y 10 reses, mientras que el 8% de los terceneros no venden carne de res.

## 2. ¿Cuántos porcinos faena usted semanalmente?

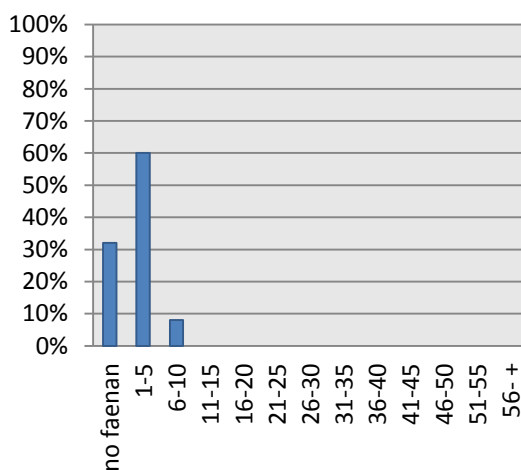
**Tabla 05: Venta de porcinos**

CANTIDAD	PORCINOS	PORCENTAJES
no faenan	47	32%
1-5	90	60%
6-10	12	8%
11-15	0	0%
16-20	0	0%
21-25	0	0%
26-30	0	0%
31-35	0	0%
36-40	0	0%
41-45	0	0%
46-50	0	0%
51-55	0	0%
56- +	0	0%
	149	100

**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 02: Venta de porcinos**



**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamamiento

**Elaborado por:** Autora

El 60% de los terceneros que expende carne de chanco en el Mercado faenados en el Centro de Faenamamiento de la Provincia de Santa Elena, vende entre 1 y 5 reses semanales, el 8% vende entre 6 y 10 reses, mientras que el 32% de los terceneros no venden carne de chanco.

### 3. ¿Cuántos caprinos faena usted semanalmente?

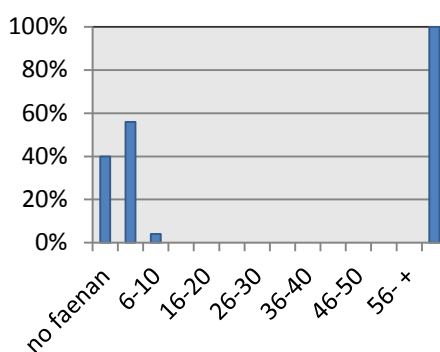
**Tabla 06: Venta de caprinos**

CANTIDAD	CAPRINOS	PORCENTAJES
no faenan	60	40%
1-5	84	56%
6-10	5	4%
11-15	0	0%
16-20	0	0%
21-25	0	0%
26-30	0	0%
31-35	0	0%
36-40	0	0%
41-45	0	0%
46-50	0	0%
51-55	0	0%
56- +	0	0%
	149	100

**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 03: Venta de caprinos**



**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 56% de los tercereros que venden carne de chivo en el Mercado Municipal faenados en el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, venden entre 1 y 5 reses semanales, el 4% vende entre 6 y 10 reses, mientras que el 40% de los tercereros no venden carne de chivo.

#### 4. ¿En qué lugar comercializa sus reses?

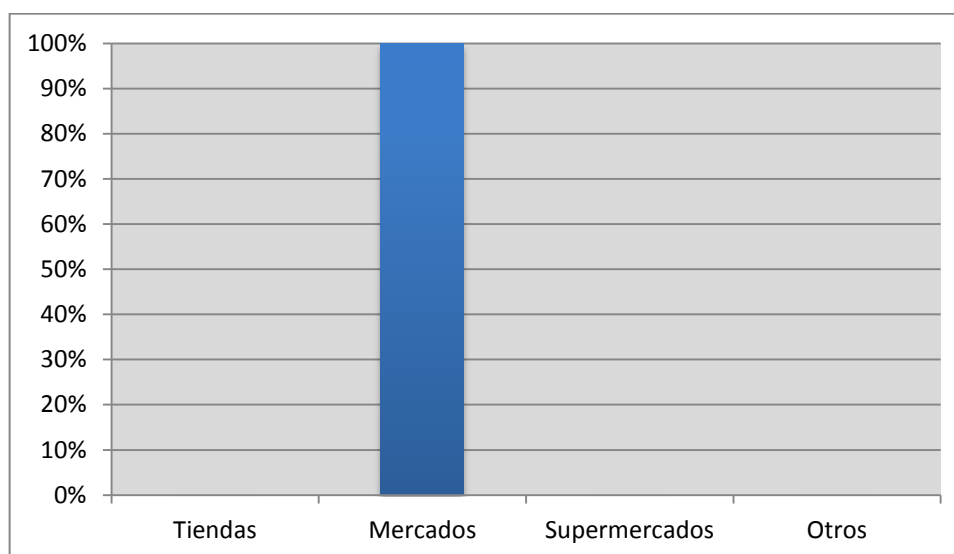
Tabla 07: Comercialización de reses

LUGARES	# DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
Tiendas	0	0%
Mercados	149	100%
Supermercados	0	0%
Otros	0	0%
	<b>149</b>	<b>100%</b>

Fuente: Expendedores del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora

Ilustración 04: Comercialización de reses



Fuente: Expendedores del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora

El 100% de los tercereros que acude al Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena para el sacrificio de ganado mayor y menor, venden las reses de bovinos, porcinos y caprinos en los mercados de los cantones de La Libertad, Salinas y Santa Elena.

5. ¿Cómo califica usted el servicio que presta el Centro de Faenamiento?

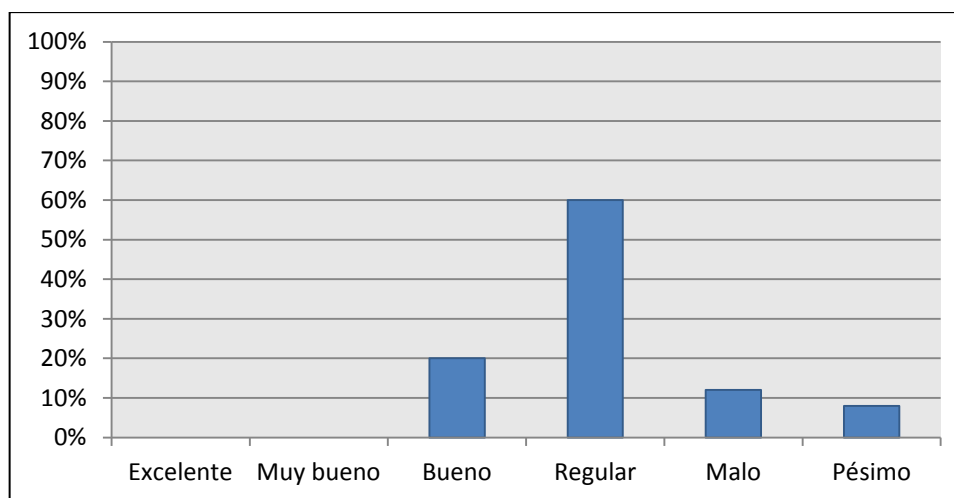
Tabla 08: Calificación del servicio

CALIFICACIÓN	# DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
<b>Excelente</b>	0	0%
<b>Muy bueno</b>	0	0%
<b>Bueno</b>	30	20%
<b>Regular</b>	90	60%
<b>Malo</b>	27	12%
<b>Pésimo</b>	12	8%
	<b>149</b>	<b>100%</b>

Fuente: Expendedores del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora

Ilustración 05: Calificación del servicio



Fuente: Expendedores del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora

El 60% de las personas encuestadas califican el servicio que presta el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena como regular y el 12% como malo, debido a que no prestan las condiciones y la funcionalidad necesaria para el faenamiento del ganado mayor y menor; mientras que el 20% lo calificó como bueno, debido a que el personal no tiene las maquinarias e implementos para cumplir con sus labores y hacen lo que pueden.

**6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de faenamiento del ganado mayor y menor?**

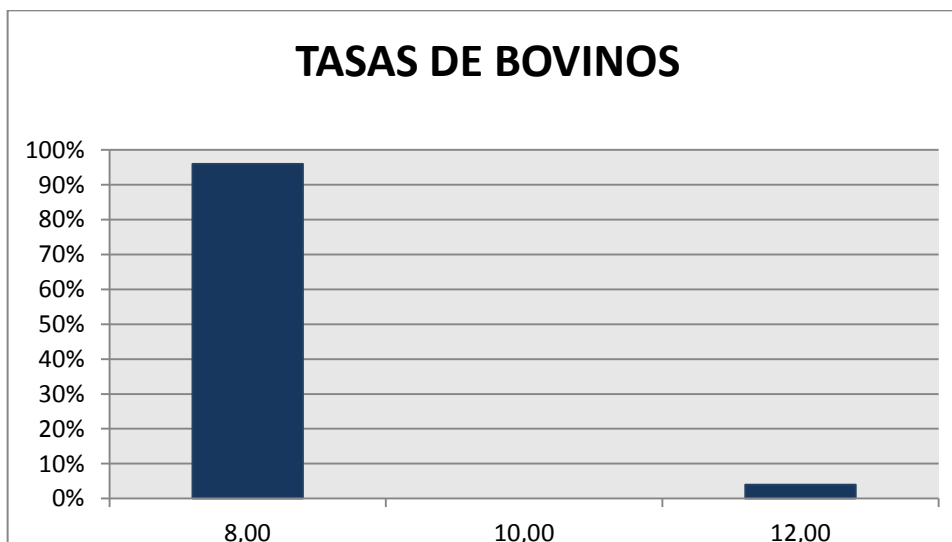
**Tabla 09: Tasas de bovinos**

<b>BOVINOS</b>	<b># DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>8,00</b>	144	96%
<b>10,00</b>	0	0%
<b>12,00</b>	5	4%
	149	100%

**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 06: Tasa de bovinos**



**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 96% de los introductores del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena están dispuestos a pagar hasta \$ 8.00 dólares por cada cabeza de bovino faenada siempre y cuando mejore el tratamiento brindado a las reses.

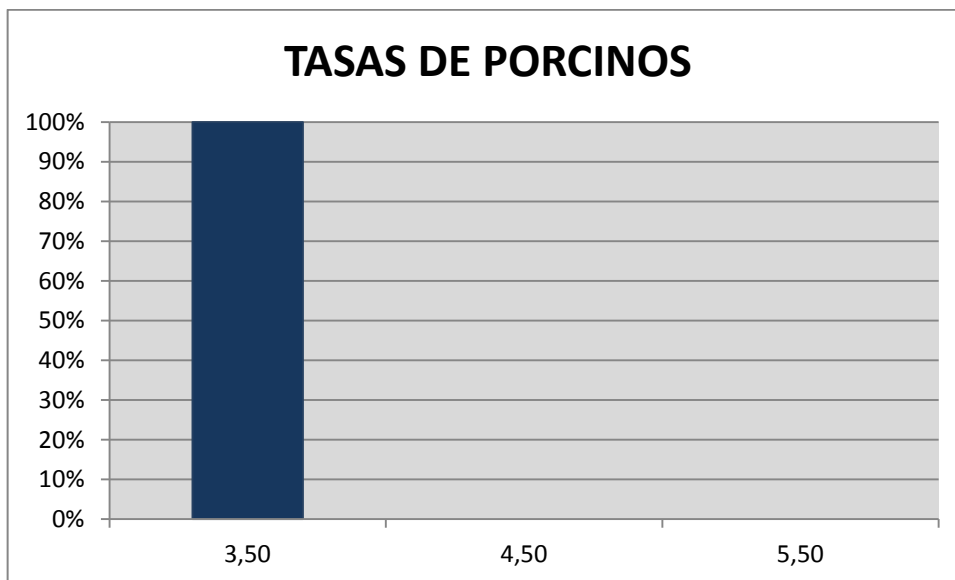
**Tabla 10: Tasas de porcinos**

<b>PORCINOS</b>	<b># DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>3,50</b>	149	100%
<b>4,50</b>	0	0%
<b>5,50</b>	0	0%
	149	100%

**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 07: Tasas de porcinos**



**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 100% de los introductores del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena están dispuestos a pagar hasta \$ 3,50 dólares por cada cabeza de porcino faenada siempre y cuando el Centro de Faenamiento cuente con las maquinarias y el personal capacitado para el ejercicio de sus funciones.

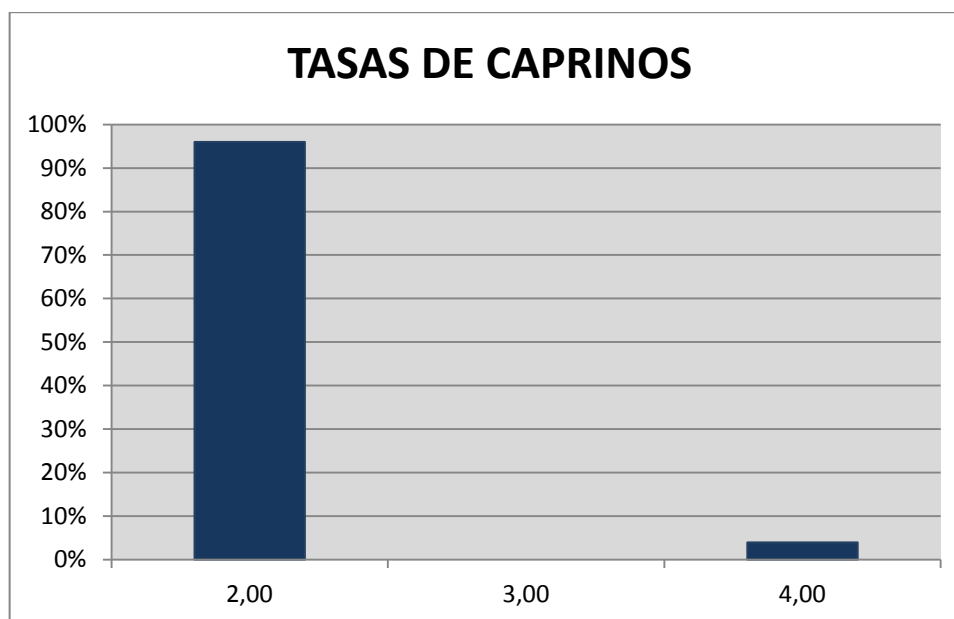
**Tabla 11: Tasas de caprinos**

<b>CAPRINO</b>	<b># DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>2,00</b>	143	96%
<b>3,00</b>	0	0%
<b>4,00</b>	6	4%
	149	100%

**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 08: Tasas de caprinos**



**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 96% de los introductores del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena están dispuestos a pagar hasta \$ 2.00 dólares por cada cabeza de caprino faenada; una vez que el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena cumpla con los requisitos y áreas que debería tener un verdadero camal.



**7. ¿Qué otros servicios adicionales le gustaría que preste el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?**

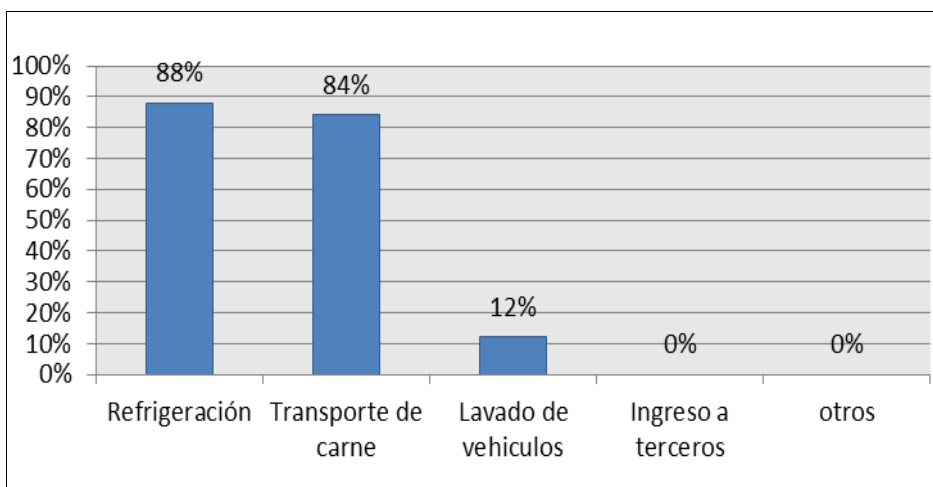
**Tabla 12: Servicios adicionales**

<b>SERVICIOS ADICIONALES</b>	<b># DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Refrigeración</b>	131	88%
<b>Transporte de carne</b>	125	84%
<b>Lavado de vehículos</b>	18	12%
<b>Ingreso a terceros</b>	0	0%
<b>Otros</b>	0	0%

**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 09: Servicios adicionales**



**Fuente:** Expendedores del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 88% de las personas encuestadas coinciden que entre los servicios adicionales que se le debería implementar al Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, debería ser de refrigeración de las reses; mientras que el 84% nos dice que el transporte de la carne debido a que las reses son transportadas en camionetas y la carne va expuesta al aire sin ningún tipo de refrigeración o protección.

8. ¿Cree usted que el tratamiento brindado a sus reses es el adecuado?

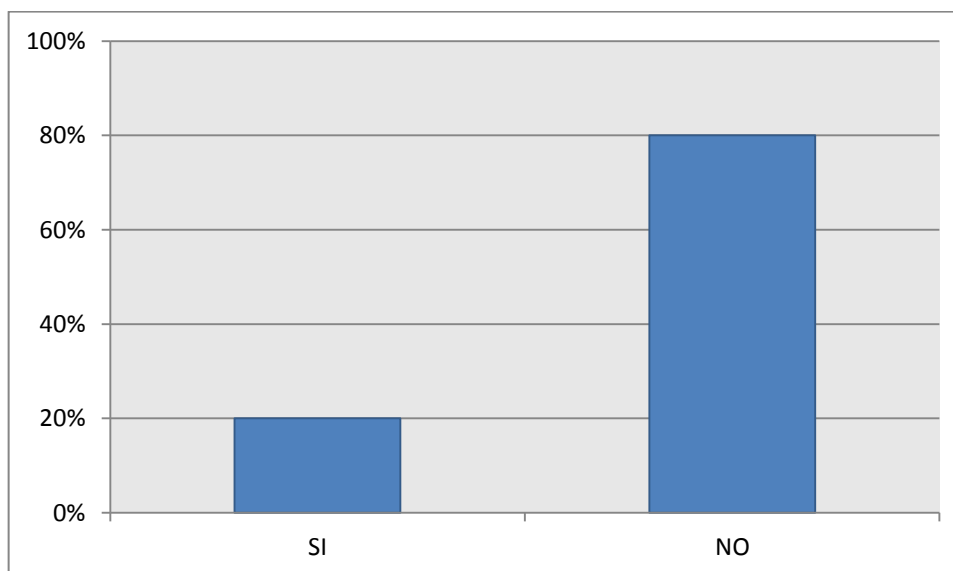
Tabla 13: Tratamiento de reses

TRATAMIENTO DE RESES	# DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	30	20%
NO	119	80%
	149	100%

Fuente: Expendedores del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora

Ilustración 10: Tratamiento de reses



Fuente: Expendedores del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora

El 80% de los encuestados responden que el tratamiento brindado a sus reses no es el adecuado, debido a que en las condiciones expuestas en las que opera actualmente el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena; existe una gran posibilidad de contaminación de la carne, si no se observan las más elementales normas técnicas sanitarias; si no se utilizan equipos apropiados para el faenamiento, no existe una infraestructura mínima, no se educa eficientemente al matarife, a quién se le debe controlar periódicamente su estado de salud.

9. ¿Cumple con el debido control en la vacunación de sus reses?

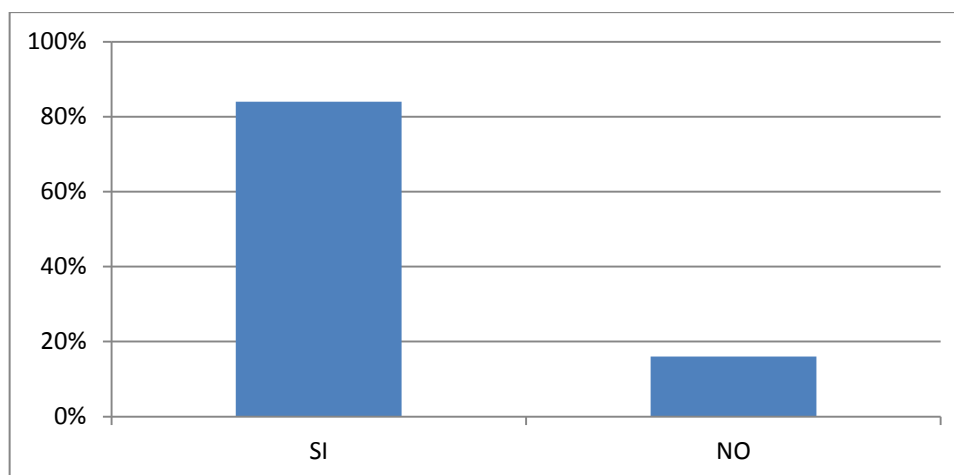
Tabla14: Vacunación de reses

CONTROL DE VACUNACIÓN	# DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	125	84%
NO	24	16%
	149	100%

Fuente: Expendedores del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora

Ilustración 11: Vacunación de reses



Fuente: Expendedores del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora

El 84% de los encuestados que faenan sus reses en el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, si cumplen con la debida vacunación del ganado debido a que estos son controlado por la CONEFA, que es una entidad que le extiende un certificado por la vacunación de sus reses.

## PERSONAL ADMINISTRATIVO

### 1. ¿Cuál es el horario y los días de atención del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?

El Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena labora los días lunes, martes, miércoles, viernes y domingo con el horario de 13:00 a 21:00.

### 2. ¿Cuenta con las condiciones de trabajo necesarias para desempeñar sus funciones?

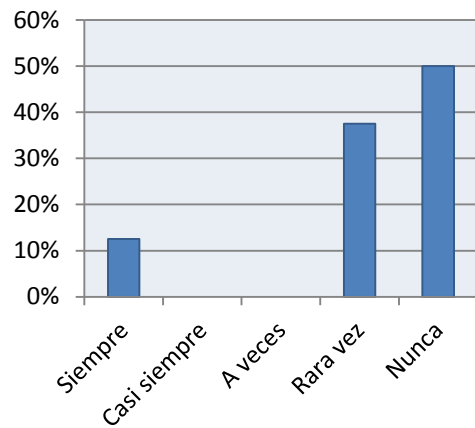
**Tabla 15: Condiciones de trabajo**

CONDICIONES DE TRABAJO	# DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
Siempre	1	13%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Rara vez	3	38%
Nunca	4	50%
	8	100%

**Fuente:** Personal del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 12: Condiciones de trabajo**



**Fuente:** Personal del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 50 % del personal administrativo nunca cuenta con las condiciones necesarias para el desempeño de sus funciones, debido a que en el Centro de Faenamiento no existe ni una sola computadora, los informes son realizados de forma manual, e incluso ciertos empleados solo firman la asistencia y se llevan el trabajo a su casa o al GAD Municipal del Cantón La Libertad; la infraestructura está en pésimas condiciones por la falta de mantenimiento, la misma que no brinda seguridad ni funcionalidad, lo cual ha generado a su vez un clima de desconfianza.

**3. ¿El actual Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena cuenta con un Manual de funciones actualizado?**

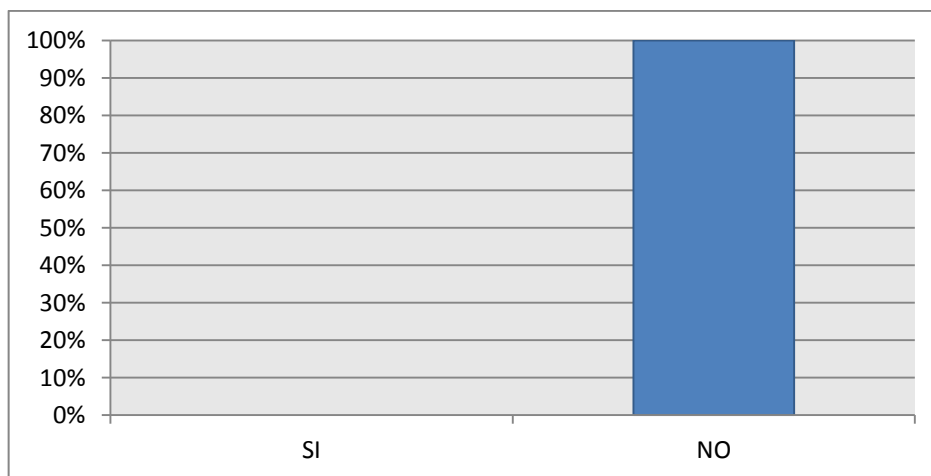
**Tabla16: Existencia del manual de funciones**

MANUAL DE FUNCIONES ACTUALIZADO	# DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	8	100%
	8	100%

**Fuente:** Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 13: Existencia del manual de funciones**



**Fuente:** Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 100% del personal administrativo encuestado no conocen el manual de funciones, que les indique cuales son las tareas que debe cumplir cada uno en su puesto de trabajo, saben que hace unos meses se aprobó el nuevo organigrama municipal en donde se establecen claramente los funciones de cada departamento, pero por falta de comunicación ellos no saben de qué se trata.

4. ¿El actual Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena cuenta con una Ordenanza actualizada para establecer los precios por el servicio de faenamiento del ganado mayor y menor?

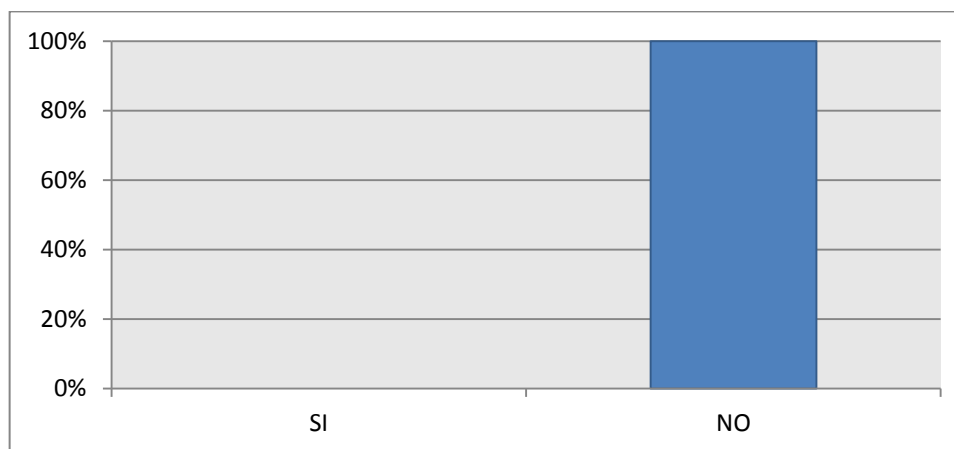
**Tabla17: Existencia de Ordenanza Actualizada**

<b>ORDENANZA ACTUALIZADA</b>	<b># DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	8	100%
	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 14: Existencia de Ordenanza Actualizada**



**Fuente:** Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 100% del personal encuestado no indica que la Ordenanza para la determinación de las tasas por los servicios que presta el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, fue aprobada en el año 1996 teniendo una pequeña reforma en el año 1999; de allí hasta la actualidad no se la ha modificado, pero si se han cambiado los precios por el servicio de faenamiento.

5. ¿El actual Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena cuenta con un Reglamento Interno para el personal administrativo y operativo que regule el cumplimiento de sus labores y sanciones el incumplimiento de sus faltas?

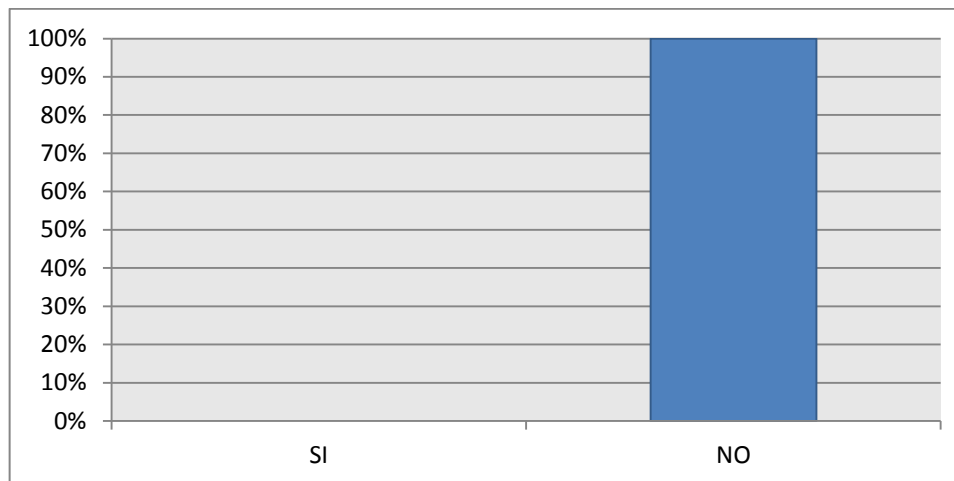
**Tabla18: Existencia de reglamento interno**

<b>TIENEN REGLAMENTO INTERNO</b>	<b># DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	8	100%
	8	100%

**Fuente:** Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 15: Existencia de reglamento interno**



**Fuente:** Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 100% del personal encuestado nos afirma que el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena no cuenta con un reglamento interno, que regule el cumplimiento y las faltas cometidas por los trabajadores.

**6. ¿Estaría usted de acuerdo que se le realicen periódicamente evaluación del personal?**

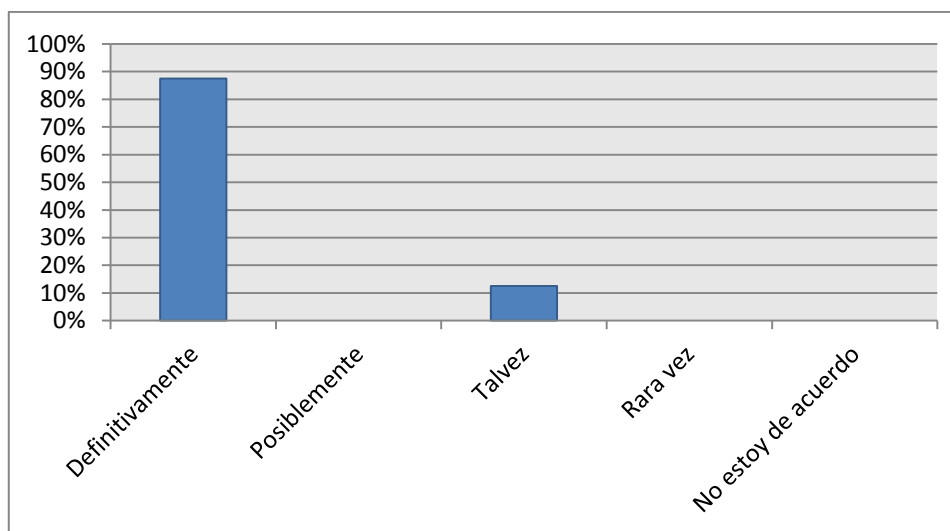
**Tabla19: Evaluación del personal**

<b>EVALUACIÓN DE PERSONAL</b>	<b># DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Definitivamente</b>	7	88%
<b>Posiblemente</b>	0	0%
<b>Talvz</b>	1	13%
<b>Rara vez</b>	0	0%
<b>No estoy de acuerdo</b>	0	0%
	8	100%

**Fuente:** Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 16: Evaluación del personal**



**Fuente:** Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 88% del personal está de acuerdo que se les realice la evaluación periódica, para conocer aspectos en donde estén fallando y poder mejorar, siempre y cuando le brinden la debida capacitación y les otorguen los equipos y materiales necesarios para poder desempeñarse.



7. ¿Cada que tiempo reciben capacitaciones?

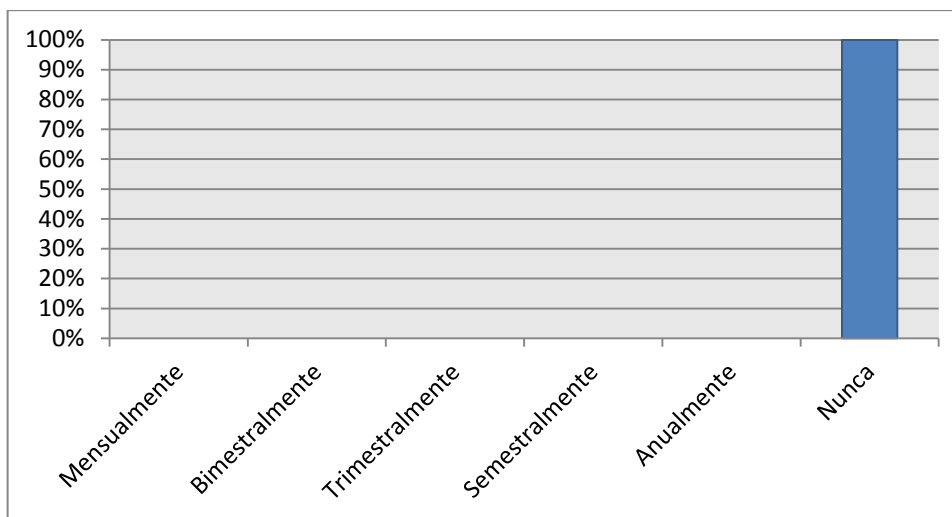
Tabla 20: Periodo de capacitación

TIEMPO DE LA CAPACITACIONES	# DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
Mensualmente	0	0%
Bimestralmente	0	0%
Trimestralmente	0	0%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	0	0%
Nunca	8	100%
	8	100%

Fuente: Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora

Ilustración 17: Periodo de capacitación



Fuente: Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora

El 100% del personal encuestado nos afirma nunca han recibido capacitación alguna respecto a sus funciones en el lugar de trabajo, teniendo la mayoría más de dos años en sus labores.

**8. ¿El actual Centro de Faenamiento cumple con el debido tratamiento para la eliminación de los desechos sólidos y aguas residuales?**

**Tabla21: Tratamiento de desechos sólidos y aguas residuales**

<b>TRATAMIENTO DESECHOS Y AGUAS RESIDUALES</b>	<b># DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	0	0%
<b>Rara vez</b>	0	0%
<b>No cumplimos</b>	8	100%
	8	100%

**Fuente:** Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 18: Tratamiento de desechos sólidos y aguas residuales**



**Fuente:** Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 100% de las personas encuestadas nos afirma, que el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, no cumple con el debido tratamiento para la eliminación de desechos sólidos y aguas residuales. En cuanto al manejo de desechos sólidos generados por las actividades del faenamiento, no existe un adecuado sistema de recolección y tratamiento final, están son recogidas por un camión y llevadas al botaderos municipal.

**9. ¿Mantienen estadísticas actualizadas del control médico o veterinario de las reses faenadas en el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?**

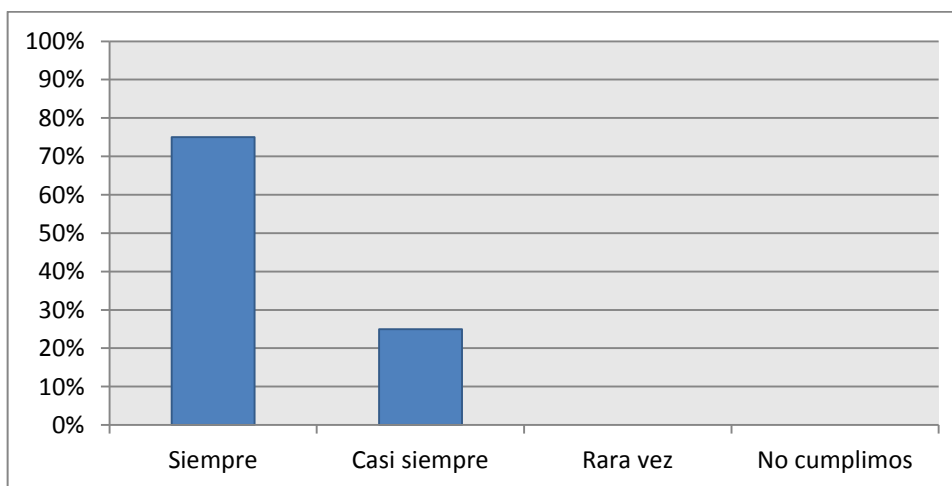
**Tabla 22: Estadísticas del control médico de las reses**

<b>ESTADISTICAS ACTUALIZADAS</b>	<b># DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Siempre</b>	6	75%
<b>Casi siempre</b>	2	25%
<b>Rara vez</b>	0	0%
<b>No cumplimos</b>	0	0%
	8	100%

**Fuente:** Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 19: Estadísticas del control médico de las reses**



**Fuente:** Personal Administrativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 75% de los encuestados si mantiene las estadísticas actualizadas de las reses faenadas ya sea de forma manual debido a la inexistencia de los equipos informáticos para esta operación, mientras que el 25% casi siempre las tiene al día.

## PERSONAL OPERATIVO

### 1. ¿Cuenta con los equipos e implementos necesarios para el desempeño de sus funciones?

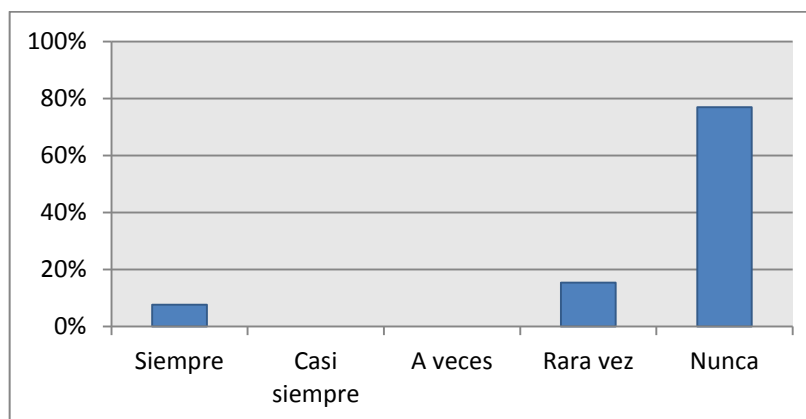
Tabla 23: Disponibilidad de equipos e implementos

DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS E IMPLEMENTOS	# DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
Siempre	1	8%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Rara vez	2	15%
Nunca	10	77%
	13	100%

Fuente: Personal del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora Operativo

Ilustración 20: Disponibilidad de equipos e implementos



Fuente: Personal Operativo del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora

El 77% del personal operativo encuestado nunca cuentan con los equipos e implementos necesarios para el ejercicio de su cargo debido a que el Centro de Faenamiento se encuentra en un total abandono por parte del GAD Municipal del cantón La Libertad, entidad que en los actuales momentos la administra.

2. ¿Les gustaría contar con el debido equipo de protección para evitar accidentes en el ejercicio de sus actividades?

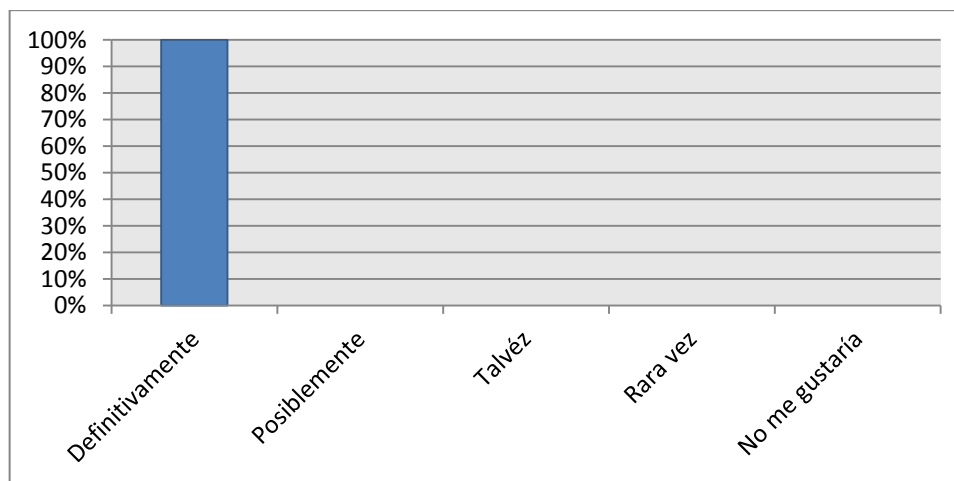
Tabla 24: Adquisición de equipos de protección

LE GUSTARIA OBTENER EQUIPOS DE PROTECCIÓN	# DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
Definitivamente	13	100%
Posiblemente	0	0%
Talvéz	0	0%
Rara vez	0	0%
No me gustaría	0	0%
	13	100%

Fuente: Personal Operativo del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora

Ilustración 21: Adquisición de equipos de protección



Fuente: Personal Operativo del Centro de Faenamiento

Elaborado por: Autora

Al 100% de los encuestados le gustaría contar con el equipo de protección necesaria como botas, guantes, mandiles, mamelucos y mascarillas, con el fin de evitar accidentes, brindar un mejor servicio y mejorar la imagen institucional del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena.

**3. ¿Han recibido en los últimos seis meses capacitaciones respecto al trabajo que realizan?**

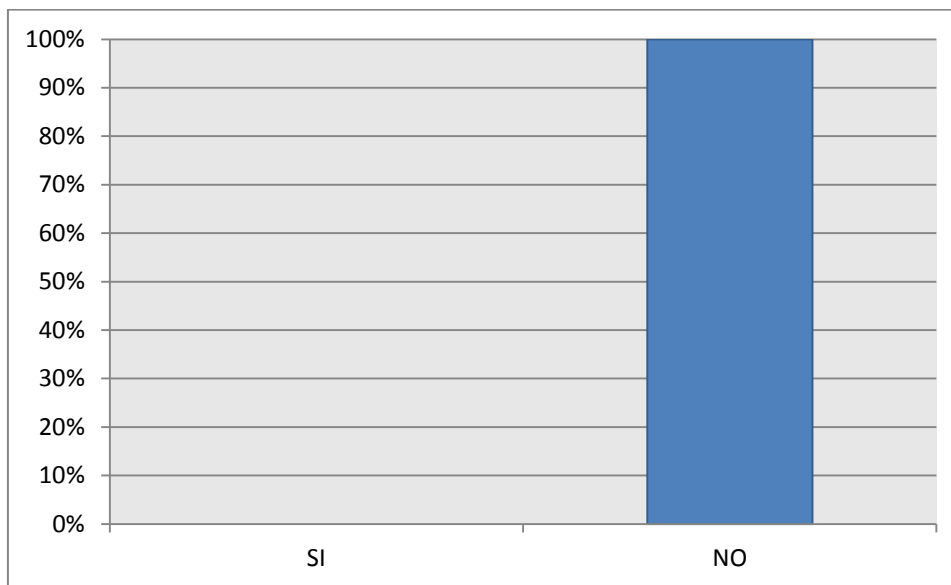
**Tabla 25: Capacitación al personal**

HAN RECIBIDO CAPACITACIÓN	# DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	13	100%
	13	100%

**Fuente:** Personal Operativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 22: Capacitación al personal**



**Fuente:** Personal Operativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 100% del personal encuestado en el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, nos afirma nunca han recibido capacitación alguna respecto a sus funciones en el lugar de trabajo, teniendo la mayoría más de dos años en sus labores.

**4. ¿El actual Centro de Faenamiento cumple con el debido control sanitario y de calidad en el servicio de Faenamiento?**

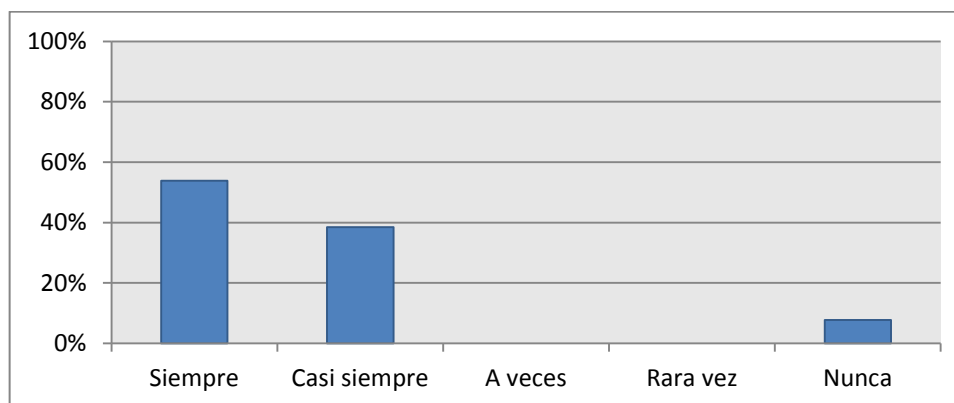
**Tabla 26: Control sanitario y de calidad**

<b>CONTROL SANITARIO Y DE CALIDAD</b>	<b># DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Siempre</b>	7	54%
<b>Casi siempre</b>	5	38%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Rara vez</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	1	8%
	13	100%

**Fuente:** Personal Operativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 23: Control sanitario y de calidad**



**Fuente:** Personal Operativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 57% de los operarios si cumple con las debidas normas sanitarias en cuanto a verificar si el ganado está en buen estado, es decir si cumple con el certificado de la CONEFA, el 38% casi siempre verifica este requisito y el 8% no cumple con el debido control sanitario de las reses a ser faenadas.

**5. ¿Cómo califica el grado de daño causado al ambiente por el mal manejo de desechos sólidos y aguas residuales provenientes del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?**

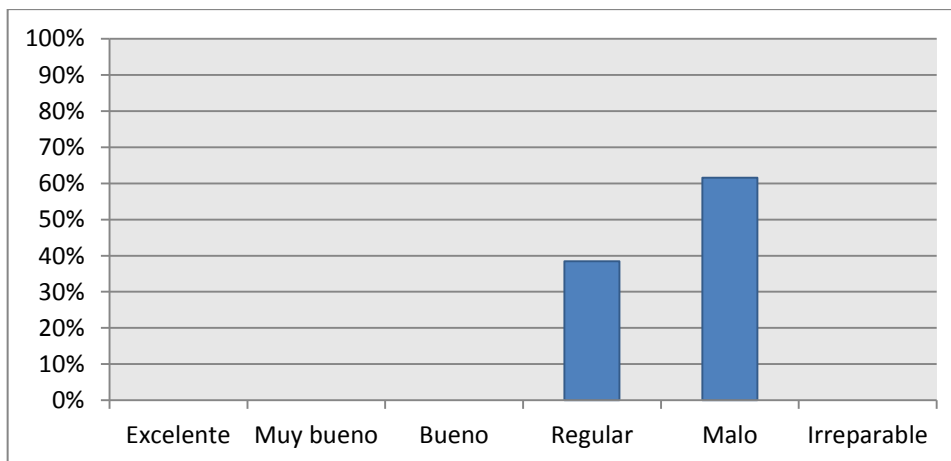
**Tabla 27: Calificación al daño causado al medio ambiente**

<b>DAÑO CAUSADO AL MEDIO AMBIENTE</b>	<b># DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Excelente</b>	0	0%
<b>Muy bueno</b>	0	0%
<b>Bueno</b>	0	0%
<b>Regular</b>	5	38%
<b>Malo</b>	8	62%
<b>Irreparable</b>	0	0%
	13	100%

**Fuente:** Personal Operativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 24: Calificación causada al medio ambiente**



**Fuente:** Personal Operativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 62% de los operarios consideran que el daño causado al ambiente es malo y el 38% regular ya que no cuenta con una planta de tratamiento lo que ha provocado varias observaciones y multas del Ministerio de Salud y del Ambiente.



**6. ¿Cada qué tiempo se realizan chequeos médicos?**

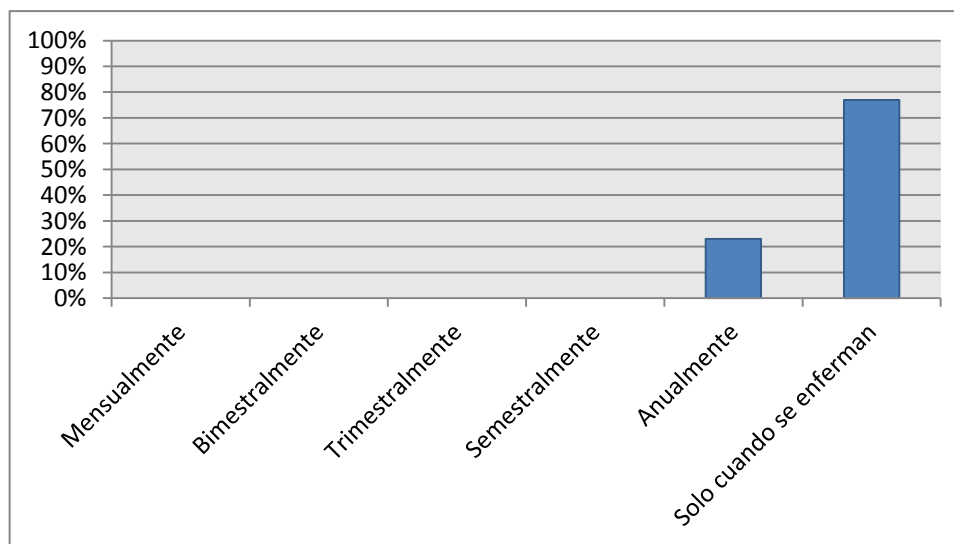
**Tabla 28: Revisión médica**

<b>CHEQUEOS MÉDICOS</b>	<b># DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Mensualmente</b>	0	0%
<b>Bimestralmente</b>	0	0%
<b>Trimestralmente</b>	0	0%
<b>Semestralmente</b>	0	0%
<b>Anualmente</b>	3	23%
<b>Solo cuando se enferman</b>	10	77%
	13	100%

**Fuente:** Personal Operativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 25: Revisión médica**



**Fuente:** Personal Operativo del Centro de Faenamiento

**Elaborado por:** Autora

El 77% de los operarios se realizan chequeos médicos solo cuando se enferman ya que no cuentan con los recursos necesarios y no es un requisito que les exija el trabajo y el 23%, de los encuestados se realiza un chequeo médico anualmente.

### **3.2.ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

#### **EXPENDEDORES**

El actual Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena no tiene las instalaciones, el personal no está capacitado para desempeñar un buen servicio, razón por la cual el servicio prestado es pésimo, los faenadores son mal llevados, existen carencia de servicios básicos, y el tratamiento del ganado no es en las condiciones establecidas para el faenamiento de las reses.

La procedencia del ganado mayor y menor faenado en el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, proviene de las provincias de Manabí, El Oro, Santo Domingo.

El impacto ambiental causado por el mal manejo de los desechos sólidos y aguas residuales provenientes del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena es irreparable, ya que no cumplen con las normas establecidas por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Ambiente.

El personal operativo no utiliza el equipo de protección necesario para evitar accidente en el desempeño de sus funciones, por lo que han pasado ya algunos accidentes.

En cuanto a la capacitación del personal administrativo y operativo es escasa ya que no la han recibido desde hace más de dos años, deberían capacitarlos en áreas como Relaciones Humanas y Servicio al Cliente.

## **PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Los ejes del Plan de Contingencia para Emergencias dentro del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, fue aprobado en octubre del año pasado, con el cual se espera mitigar de manera leve el impacto que actualmente está causando al ambiente el Centro de Faenamiento, pero este no ha sido concientizado ni difundido con los trabajadores.

Se lleva un control en la vacunación de las reses pero en cuanto al equipo de protección de los operarios no tenemos, y los desechos sólidos y aguas residuales no tienen el tratamiento adecuado debido a la inexistencia de la planta de tratamiento que debería tener todo Centro de Faenamiento, por lo que ya han tenido varios llamados de atención por parte del Ministerio de Salud y el Ministerio de Ambiente.

En cuanto al personal del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena le falta la motivación, un mejor clima laboral, además de las maquinarias, materiales e implementos para que puedan desempeñarse mejor.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

Uno de los mayores retos para la ganadería en el Ecuador, es lograr un desarrollo acelerado y sostenido, que le permita cubrir las necesidades de carne y leche para una población que crezca aceleradamente y que, además, garantice la conservación de los recursos naturales. En Ecuador, los valores de consumo interno oscilan entre el 20 y 30% de la leche y poco más del 70% de carne, lo cual convierte a la ganadería en una de las principales actividades productivas del sector agrícola.

En virtud de que el único Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena se encuentra ubicado en el cantón La Libertad, he propuesto con visión integradora e intersectorial; crear un modelo de gestión administrativa para el centro de faenamiento con la finalidad de brindar productos cárnicos que cumplan con normas ambientales, sanitarias y de calidad para ser ofrecidos a los habitantes de la provincia de Santa Elena y de esta manera garantizar el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de la población.

El presente Modelo de Gestión Administrativa para el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, pretende ser una estrategia de competitividad sustentable, que permita mejorar las condiciones operativas y administrativas. De esta manera la provincia de Santa Elena consolidará sus criterios administrativos, económicos, sociales y políticos con el entorno, para poder

alcanzar resultados positivos que logren un mayor bienestar social incluyendo aspectos trascendentales como la salud y la preservación de sus recursos naturales, a través del fortalecimiento de su liderazgo.

El modelo de gestión administrativa es de mucha importancia en el desenvolvimiento del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, las áreas y actividades operativas y administrativas que son asignadas a cada una de las unidades o áreas de trabajo.

De la misma forma, determina la responsabilidad e identifica los mecanismos básicos para la instrumentación y el adecuado desarrollo, con el propósito de generalizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que realicen las distintas unidades administrativas del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena.

La finalidad del Modelo de Gestión Administrativa para el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena es que el desarrollo de las operaciones y estrategias se realicen acorde y así de esta manera las actividades se informaran de forma periódica a toda la línea organizacional, para que se puedan desarrollar de una manera rápida y eficiente.

#### **4.2. GESTIÓN DEL CENTRO DE FAENAMIENTO DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA**

El Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena es todo un sistema conformado por distintas instalaciones, con características y funcionamiento específico, por lo que se determina que la organización del Centro de Faenamiento debe ser la adecuada, para manejar tanto los aspectos técnicos, sanitarios y económicos.

Desde este contexto, las diferentes actividades de proceso que se realizan como las de faenamiento, que es un sistema continuo de producción donde el faenador tiene una función determinada, es decir se utiliza de una manera eficiente este recurso humano con el consecuente ahorro de tiempo, espacio y dinero.

Esta sistematización del Centro de Faenamiento de presenta divisiones de áreas específicas que son las siguientes:

- Área de corrales, dividida en dos para bovinos y porcinos
- Área de faenamiento, para ganado mayor y para ganado menor (porcinos y caprinos)
- Área de inspección veterinaria
- Área de conservación, constituida por la cámara frigorífica.
- Área de fileteado y empacado
- Área de despacho.
- Área de administración y servicios.
- Área de cuarto de máquinas y mantenimiento.
- Área de tratamiento de desecho Recepción y reposo de animales de abasto antes del faenamiento:

### **Área de corrales**

Es el espacio adyacente al edificio del Camal, el mismo que se utiliza para la recepción y consiguiente espera del ganado, caracterizado por el examen ante-mortem al que deben ser sometidos los animales antes de la matanza, comprende las siguientes secciones:

#### **a. Sección de corrales.**

Los bovinos, porcinos y caprinos que van a ser sacrificados ingresan primeramente a los corrales respectivos, donde permanecerán en descanso de 24 a

12 horas respectivamente con la finalidad de inspeccionarlos y tener animales aptos a ser faenados.

- **Corrales para cuarentena.**

Es indispensable tener corrales de cuarentena, para aislar posibles animales enfermos y luego ser faenados, tomando las respectivas precauciones sanitarias e higiénicas.

**c. Recolección de desperdicios.**

En los corrales hay canales de desagüe que van a depositarse en las respectivas cajas de retención de sólidos, a más de eso, la recolección de estiércol en forma manual permitirá que sea depositado en las compos-teras para su posterior aprovechamiento como abono orgánico.

**d. Sección de lavado.**

Consta de un sistema de surtidores de agua a manera de ducha, para el lavado del ganado momento antes de ser sacrificado, con la finalidad de limpiar exteriormente al animal, evitando así la contaminación de las áreas de la nave de faenamiento y consiguientemente de la carne. Además conseguimos que la sangre y adrenalina que se encuentra a nivel muscular superficial retorne a grandes vasos arteriales y venenosos para que en el desangre sea eficiente la evacuación de la misma.

**Área de faenamiento**

Es el área para la matanza y faenamiento en líneas independientes tanto para ganado mayor como para ganado menor: Elevación al sistema de transporte

elevado, evisceración, corte de canales, lavado, área de espera de canales, refrigeración y despacho.

Dentro de esta área se tienen algunas secciones o dependencias, adecuadamente diseñadas o implementadas para las diversas actividades que deben realizarse. Estas secciones son:

**a. Área de aturdimiento y matanza**

Con la línea de faenamiento para ganado mayor y menor. Aquí se ubican los respectivos cajones de aturdimiento, en los que se noquea a los animales, función que se realiza con las pistolas de aturdimiento.

**b. Línea de faenamiento de ganado bovino**

Las actividades en esta línea son: Aturdimiento, elevación, degüelle, desangre, corte de patas y cabeza, transferencia, descuerado, evisceración, lavado, corte de la canal, inspección veterinaria post mortem, lavado de vísceras blancas y rojas, refrigeración, espera, pesaje y despacho.

Las cabezas pueden ser retiradas la piel previamente o mantener la misma, se puede extraer la lengua, si así es la costumbre de los introductores de ganado.

**c. Línea de faenamiento de ganado porcino**

De similares características que la de bovinos con un desnivel del transporte elevado en un 5% hasta la zona de espera.

Las actividades a desarrollarse aquí son: Aturdimiento, desangre, escaldado, depilado, chaspado, eviscerado, lavado de la canal, inspección veterinaria post mortem, lavado de vísceras, refrigeración, espera, pesaje y despacho.



**d. Sala de tratamiento y preparación de vísceras**

Las vísceras ya inspeccionadas y realizadas la respectiva limpieza, tanto de vísceras rojas como las blancas son despachadas independientemente, las patas de igual manera pueden ser depiladas en esta sección.

**e. Sección de cueros**

Los cueros o pieles después de ser retirados de los animales, por medio de un riel será transportados a la sala para cueros donde deben ser retirados inmediatamente por sus propietarios, o pueden ser salados y llevados a un lugar apartado para su conservación hasta la entrega final.

**f. Área de despacho de carne**

Desde aquí se embarcan las piezas previamente pesadas para su expendio al mercado.

**Área de inspección veterinaria**

Es de mucha importancia para la salud pública, pues el Inspector Veterinario, se encargará de realizar los exámenes ante-mortem y post-mortem, del ganado que se halla en el centro de faenamiento, dictaminando si está apto o no para el consumo de la carne y sus subproductos. En este caso de ser negativo se dispondrá el respectivo decomiso o incineración del ganado afectado o enfermo.

**Área de conservación**

Permitirá que las canales se conserven a una temperatura estimada de 2 a 4 grados centígrados; esto permite que el músculo se transforme en carne adecuadamente,

manteniendo sus características organolépticas en óptimas condiciones, además se evita la merma de peso y especialmente la contaminación microbiana.

Constituida por la unidad de frío y el evaporador, permitiendo la extracción de kilocalorías de la carne en el menor tiempo posible y así evitar la proliferación bacteriana y consecuente putrefacción de la carne.

### **Área de fileteado y empacado.**

En esta área se procederá al despresado, fileteado y empacado de la carne, con la finalidad de ofrecer un producto higiénicamente apto para el consumo humano

### **Área de despacho**

En esta zona debe haber la fluidez en las operaciones para evitar que la carne no esté expuesta a la contaminación; las carnes que llegan de refrigeración o de la zona de espera, deben ser divididas en cuartos, para facilitar la operación y que el trabajador pueda cargar el peso de los cuartos de canal.

### **Área de cuarto de máquinas y mantenimiento**

Esta área es destinada para albergar a las máquinas, equipos y tablero de control de equipos eléctricos.

Aquí se encuentra la unidad de producción de agua caliente, para la tina de escaldado de cerdos, patas, cabezas y limpieza en general de la planta.

El sector de control de equipos debe estar a cargo y responsabilidad de una persona, para evitar un uso inadecuado, con las consiguientes consecuencias de daños a los equipos.

## **Área de tratamiento de desechos.**

El tratamiento de desechos se lo ha dividido en tres secciones:

- Tratamiento de sangre.
- Por Tratamiento del contenido ruminal.
- Tratamiento de aguas residuales.

## **AREAS GENERALES**

### **Área de administración**

El área de administración es muy importante, para que se pueda llevar un registro apropiado de las actividades inherentes a la comercialización del ganado, de la carne, de las vísceras, de los subproductos derivados, de los decomisos, otros.

### **Sala de servicios generales**

Se implantará una sala de servicios generales, que comprende un generador de emergencia, caldero, taller electromecánico, bodega, otros.

### **Caseta de guardianía**

Se construirá una caseta de guardianía, con lo que se aspira controlar el ingreso y egreso de personas y vehículos al área industrial del matadero.

## **4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Se plantea como estrategia al Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, crear un Modelo de Gestión Administrativa que opere sobre bases comerciales y cuyo objetivo sea la administración de los servicios necesarios para

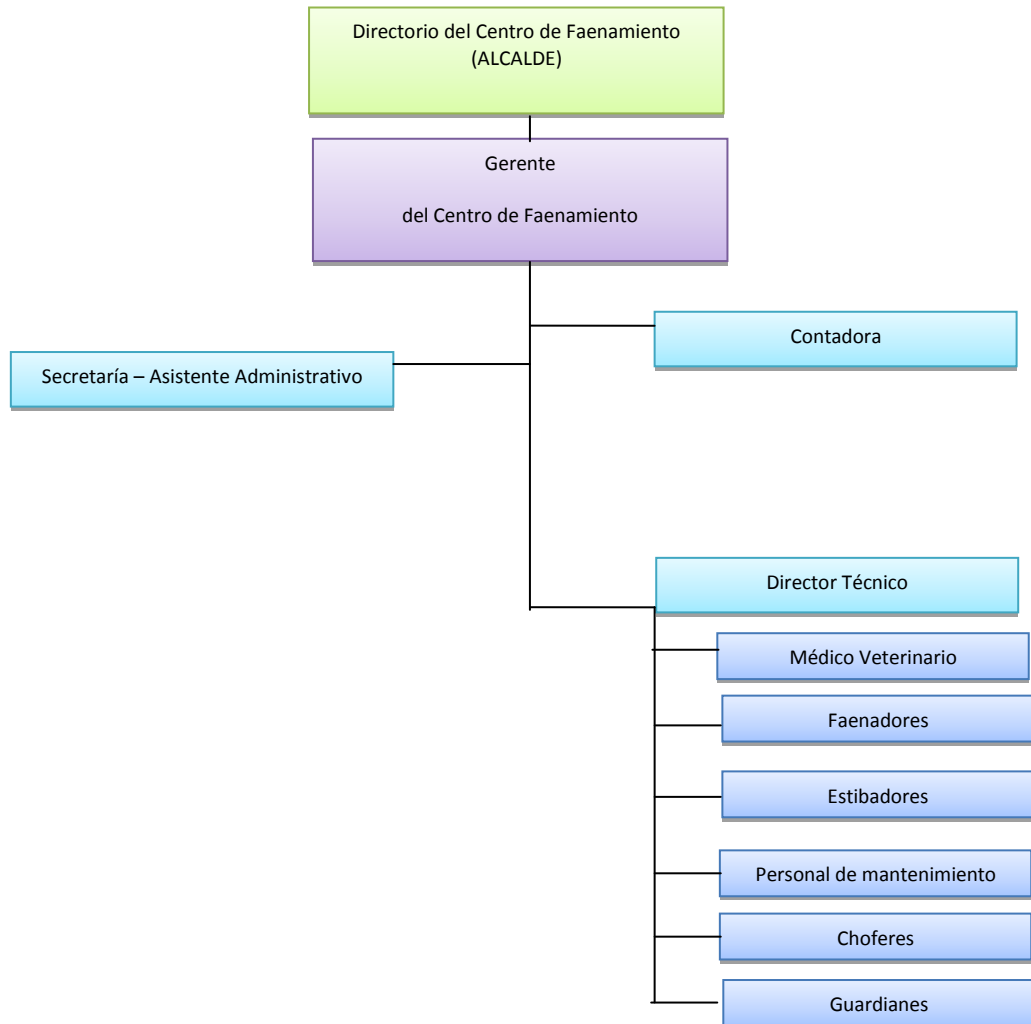
el faenamiento, transporte, y comercialización de todo tipo de ganado apto para el consumo humano.

Ejercerá las siguientes funciones en base al proceso:

- Brindar servicios de recepción, vigilancia en corrales, arreo, faenamiento, control veterinario, cuarto frío y de laboratorio (fase de introducción, transporte en pie y faenamiento del ganado)
- Coordinar con las instancias pertinentes la comercialización de los productos cárnicos, la elaboración de cortes especiales y la capacitación requerida.
- Controlar e impedir el funcionamiento de camales clandestinos dentro del cantón.
- Reglamentar en el marco de las ordenanzas respectivas, la prestación y utilización de sus servicios;
- Controlar el cumplimiento de la planificación e implementación de la prestación de servicios;
- Implementar y mantener un sistema de tratamiento de desechos sólidos y descargas líquidas residuales del proceso de faenamiento
- Realizar el monitoreo y el seguimiento periódicos de los parámetros ambientales asociados a los desechos sólidos y descargas líquidas.
- Propender al desarrollo institucional, pudiendo para ello suscribir convenios y acuerdos, con personas naturales o jurídicas, organismos e instituciones, nacionales o internacionales, o participar con éstos en el cumplimiento de planes y programas de investigación y otros;
- Fomentar la capacitación y especialización del personal en todos los niveles y áreas del centro de faenamiento.

En relación a la estructura orgánica del centro de faenamiento se propone lo siguiente:

**Ilustración 26: Organigrama Propuesto**



**Elaborado por:** Autora

En función de la estructura propuesta anteriormente, el rediseño y operación del centro de faenamiento tiene como una de sus metas el cumplir de manera principal con las normas sanitarias y ambientales, con la finalidad de asegurar la calidad de la carne y sus derivados, sobre todo en el proceso de recepción del ganado y faenamiento.

La organización que se plantea, comprende una unidad administrativa adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, que cuenta con el personal requerido para su óptima operación; así como consideraciones para

contratación del personal, normas para operación y mantenimiento del centro de faenamiento, y las ordenanzas para regular el servicio y tasas.

El nivel directivo está representado por el Alcalde del Cantón La Libertad y corresponde al de la toma de decisiones; el nivel ejecutivo lo representa el Administrador del centro de faenamiento, quien se encargará de la planificación y coordinación general, deberá diseñar sistemas de recaudación y estudios de control de rendimientos de personal, estudios de costos del servicio y otros, que se apoya en su gestión en el Comisario Municipal; el nivel de apoyo está integrado por la secretaria-contadora del centro de faenamiento; y el nivel operativo por el médico veterinario, estibadores, faenadores, personal de mantenimiento y guardián.

El Modelo de Gestión Administrativa propuesto, busca corregir las actuales falencias de funcionamiento del centro de faenamiento que ponen en peligro la salud de la población.

**Personal Administrativo:**

- 1 Administrador / Veterinario
- 1 Asistente Administrativo
- 1 Contador/a - Recaudador/a
- 1 Director Técnico

**Personal Operativo:**

- Médico Veterinario
- Faenadores
- Estibadores
- Operario de mantenimiento
- Guardianes
- Choferes

#### **4.3.1. Perfil de cada cargo**

##### **Administrador/Veterinario.-**

La propuesta contempla que el administrador del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, sea un profesional en medicina veterinaria, preferentemente con algunas nociones de administración, ya que de esa forma podrá percibir mejor sueldo por una dedicación a tiempo completo; desempeñando en las horas de faenamiento las funciones de veterinario, y el resto del tiempo ejercerá la administración del centro de faenamiento, coordinando las funciones de recaudación y contabilización de ingresos, así como el control de las labores de embarque y distribución de la carne faenada y la limpieza.

##### **Contador-Recaudador.-**

Es un cargo para un contador CPA de preferencia, el candidato debe contar al menos con un bachillerato en contabilidad y un título que lo acredite como contador profesional.

Estará en capacidad de elaborar y llevar el control del presupuesto del centro de faenamiento, así como ingresos y gastos, tendrá a su cargo el control presupuestario, balances y estados financieros.

Reportará a la Administración del centro de Faenamiento y a la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón La Libertad.

##### **Faenadores y operarios.-**

Son personas con experiencia en las labores de faenamiento de ganado mayor y menor, que recibirán capacitación y adiestramiento sobre el manejo de los equipos. Están subordinados a la Administración del centro de faenamiento.

### **Expendedores/estibadores.-**

Son personas que tienen a su cargo la limpieza de vísceras y el traslado de la carne faenada al medio de transporte, además también realizan las labores de limpieza del centro de faenamiento diariamente.

### **Operario de mantenimiento.-**

Esta persona estará encargada de la funcionalidad del centro de faenamiento. En las distintas áreas (línea de faenamiento, área de máquinas, distribución eléctricas, otros), la persona encargada deberá tener conocimientos de estas labores o ser un técnico en mecánica. Dar mantenimiento y corregir los problemas que se presente.

### **Guardián.-**

Es la persona encargada de la seguridad del centro de faenamiento, está al cuidado del ganado que permanece en los corrales a la espera de ser faenado, así como de la integridad de todos los equipos del centro de faenamiento.

Debe ser una persona familiarizada con el manejo de armas ya que estará dotado de una, en el caso de requerirlo. Deberá reportar las irregularidades que se puedan presentar, directamente al administrador del centro de faenamiento.

### **4.3.2. Uniformes, ropa de trabajo y equipo de protección para el personal operativo**

Tanto o más importante como la aplicación de las medidas de higiene, es la utilización del equipo completo de protección para los operarios, equipo que debe ser proporcionado para el desarrollo del faenamiento.



Este equipo debe ser utilizado obligatoriamente por todo el personal operativo, estar siempre en buen estado y ser renovado cada vez que sea necesario.

Se debe concienciar a los operadores de la importancia del uso completo y adecuado de los uniformes, ropa de trabajo y equipo de protección, pues ello significa resguardar y mantener su salud, bienestar e integridad.

A continuación se especifica el equipo necesario para cada función:

Para faenadores y/o personas que operan en la nave de faenamiento:

- Guantes de caucho
- Cofia o gorra plástica
- Mascarillas,
- Botas de caucho de alta resistencia
- Gafas, cubre oídos
- Cascos
- Overoles y mandil

Para estibadores de vísceras:

- Guantes de caucho
- Cofia o gorra plástica
- Mascarillas
- Botas de caucho de alta resistencia
- Overoles y Mandil impermeable hasta los tobillos.

Para el veterinario:

- Mandil

- Botas de caucho
- Casco, Cofia o gorra
- Mascarilla
- Guantes

Para personal de mantenimiento:

- Casco
- Botas de caucho
- Guantes de Caucho

Para los guardianes:

- Uniforme
- Botas
- Equipo de seguridad
- Tablas de registros

Para visitantes:

- Botas de caucho
- Casco o gorra
- Mascarilla
- Protectores auditivos y mandil

#### **4.4. BENEFICIARIOS**

En cuanto a la población se refiere, el centro de faenamiento de la provincia de Santa Elena, beneficiará directa e indirectamente a la comunidad de los tres cantones que conforman la provincia de Santa Elena.

En relación a los clientes externos, que son las personas, organizaciones, grupos o sectores que demandan los servicios y productos del centro de faenamiento, contarán con precios competitivos, implementación de normas higiénicas de expendio que garanticen la calidad de los productos y cordialidad en los comerciantes, así como la entrega oportuna de información veraz sobre precios y calidades.

Por otro lado, los introductores de ganado se verán beneficiados directamente al obtener seguridad para la comercialización de los distintos tipos de ganado, producto de su inversión de trabajo, bajo la firma de convenios orientados a garantizar la calidad de las instalaciones y por ende de los productos obtenidos en el centro de faenamiento.

#### **4.5.- OBJETIVOS GENERAL**

Implementar un Modelo de Gestión Administrativa dentro del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena en el que se consideren los procesos de producción higiénicos y sanitarios en el faenamiento del ganado mayor y menor, impulsando el buen vivir de sus habitantes.

##### **4.5.1. Objetivos Específicos**

- Lograr la autonomía técnica administrativa y financiera

Gestionar el apoyo y decisión política de las primeras autoridades municipales.

Reformar la ordenanza del centro de faenamiento.

Incorporar en el proceso a la asociación de ganaderos.

- Lograr el fortalecimiento Institucional

Ofrecer un servicio de calidad

Dotar de personal especializado en diferentes áreas.

Establecer una base de datos con los precios y pesos de los productos

#### **4.6. MISIÓN PROPUESTA**

Otorgar un buen servicio de faenamiento cárnico higiénicamente para el consumo humano, salvaguardando el medio ambiente y la calidad de vida de los ciudadanos de los cantones de La Libertad, Salinas y Santa Elena, a través de servicios óptimos y oportunos, bajo un enfoque de gobernanza responsable, solidaria, transparente y equitativa, lo que le permite tomar decisiones en donde se incluye la participación ciudadana, para democráticamente lograr el bienestar social, económico y físico ambiental.

#### **4.7. VISION PROPUESTA**

Ser un centro de faenamiento, con procesos industriales higiénicos para brindar productos de calidad, dirigiendo el talento humano, los recursos tecnológicos y financieros en beneficio de la ciudadanía.

#### **4.8. PRINCIPIOS Y VALORES**

- Liderazgo en el sector
- Trabajo en equipo
- Disciplina
- Puntualidad
- Ética profesional
- Innovación
- Creatividad
- Protección ambiental
- Efectividad

- Eficiencia
- Calidad
- Oportunidad

#### **4.9. IMAGEN INSTITUCIONAL**

Parte fundamental de la cultura institucional está en los distintivos de imagen de la futura del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, con la finalidad de que los clientes puedan reconocer sus productos e identificar inmediatamente a la organización.

#### **4.10. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ACTUAL CENTRO DE FAENAMIENTO DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA**

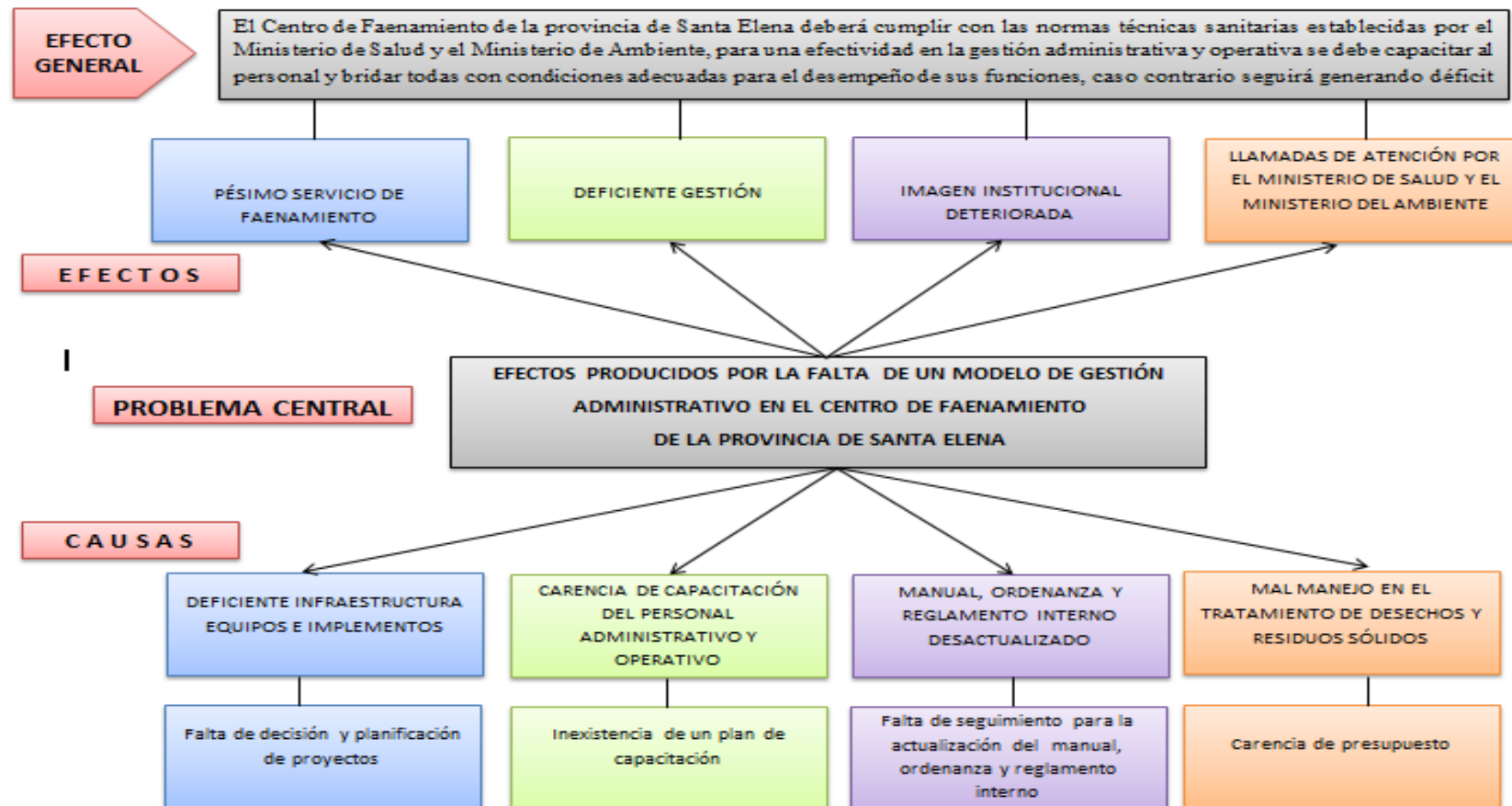
El actual Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena cuenta como toda empresa, con clientes externos e internos, que en ambos casos son personas, organizaciones, grupos o sectores que demandan servicio del centro de Faenamiento. A continuación se detallan el análisis FODA del centro de faenamiento.

**Ilustración No 27: Análisis Situacional del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena**

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	
		<b>EXTERNAS</b>	<b>INTERNAS</b>	F1 Único en la región F2 Precios accesibles F3 Control en la vacunación de las reses
		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.O.</b>
		O1 Brindar otros servicios adicionales (refrigeración, transporte de carne, lavado de vehículos, ingreso de terceros) O2 Mejorar la imagen institucional O3 Realizar convenios con otras instancias pertinentes O4 Salvaguardar el medio ambiente y a calidad de vida de sus habitantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer alianzas estratégicas con los actores involucrados (F1, F2, F3, O1-O3)</li> <li>Elaborar un Plan de Emergencia y Contingencia en el centro de faenamiento (O3, O4, F1)</li> <li>Elaborar un modelo de gestión administrativa (F1, F2, O2, O3, O4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la calidad de faenamiento del ganado mayor (D1, D2, D3, D7, O1-O4)</li> <li>Descentralizar las funciones administrativas con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad (D1-D7, O2, O3, O4)</li> </ul>
		<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A.</b>
		A1 Existencia de camales clandestinos A2 Llamadas de atención por parte del Ministerio de Salud y el Ministerio del Ambiente A3 Desvío de la procedencia del ganado A4 Marco legal del país	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear fidelidad en nuestros clientes (F1, F2, F3, A1, A3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un plan de capacitación para el personal administrativo y operativo (D3, D6, A2)</li> <li>Realizar pasantías laborales a otros camales (D3, D6, A2)</li> <li>Promover la ejecución del proyecto Repotenciación del centro de faenamiento de la provincia de Santa Elena (D1,D2,D3, D4, D5, D6, A4)</li> </ul>

Elaborado por: Autora

Ilustración 28: Árbol de Problemas del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena



Elaborado por: Autora

## **4.11. PROCEDIMIENTOS**

### **4.11.1. Faenamiento del Ganado Bovino**

#### **Insensibilización.**

- El animal, luego de pasar por el baño, ingresa al cajón de aturdimiento donde será noqueado mediante pistola de bala cautivo tipo neumático.
- Cuando el animal cae se desliza a la fosa del corral de manejo. El corral de manejo, donde caen los animales insensibilizados, debe estar siempre limpio.
- Los animales no deben sangrar en esta zona; si eso ocurre, el área será lavada y secada entre cada animal.
- Debe cerrarse inmediatamente el corral de manejo, para impedir que los animales impropriamente insensibilizados se escapen.
- Una vez insensibilizado el animal en el corral de manejo, se fija en su pata trasera una cadena (trole) y es izado al riel de sangrado, mediante un elevador eléctrico (winche).
- Mediante el riel, el animal, es conducido a la playa de sangrado. Todo el sistema de riel está diseñado para movilizar el animal por presión mecánica (fuerza de gravedad): El riel está provisto de freno para detener al animal o la canal en el área de cada etapa de los procesos de sacrificio y faenamiento.

#### **Sangrado.**

- El sangrado debe llevarse a cabo tan pronto como fuera posible, después de la insensibilización, de manera que la actividad sea eficiente.
- Una vez que el animal se encuentra sobre la playa de sangrado, el operador realiza una incisión profunda a la entrada del pecho, de manera



de seccionar los grandes vasos (tronco braquiocefálico). Se debe utilizar un cuchillo para el corte del cuero y otro para seccionar los grandes vasos sanguíneos. El proceso de desangre tiene una duración de 2 a 3 minutos.

- Entre el inicio del desangrado y el eviscerado no deberá transcurrir un lapso superior a 45 minutos.
- La sangre destinada a la preparación de productos comestibles, debe ser recogida usando procesos que impidan su contacto con la superficie del cuerpo del animal o cualquier otro tipo de contaminación. Los elementos para recogerla y los recipientes deben estar limpios.
- El cuchillo utilizado para el degüello u otro sistema de sangrado, que se exigen cuando la sangre es utilizada para la preparación de productos comestibles deben limpiarse después de cada operación.
- La sangre es recogida en un tanque o cisterna en un área fuera de las instalaciones que se utilizan para el faenamiento de los animales. Diariamente se evacuará la sangre y la cisterna será limpiada y desinfectada; con este propósito se elaborará un procedimiento escrito.

### **Separación de la cabeza y manos.**

- La cabeza debe ser desarticulada tan pronto como fuera posible. La separación de la cabeza y manos se realizarán al final de la playa de sangrado.
- La cabeza será separada a nivel de la articulación occipitoatlantoidea y las manos serán desarticuladas a nivel de las articulaciones carpo metacarpianas.
- Las cabezas y las manos deben ser retiradas inmediatamente de la línea de sangrado y conducidas a los soportes de lavado e inspección sanitaria una vez que han sido identificadas.
- Las cavidades oral y nasal deben ser cuidadosamente enjuagadas antes de lavar la superficie externa de la cabeza.

- La cabeza debe ser lavada inmediatamente después de desarticularla para eliminar los restos de sangre y vómito que presente; y, luego acondicionarla para la Inspección.
- La cabeza debe estar libre de pelos y otras contaminaciones, antes de la Inspección Sanitaria.
- Los soportes usados para colocar las cabezas deben ser limpiados cada vez que se utilicen.
- Las cabezas y manos deben mantenerse en la sala de faenamiento hasta el dictamen del médico veterinario-inspector sanitario

#### **Despegue del esófago.**

- El despegue del esófago, debe realizarse antes de desarticular la cabeza del animal.
- El esófago debe ser cerrado en forma efectiva para prevenir la salida del contenido del rúmen.

#### **Desuello.**

- Al término de la playa de sangrado se encuentra el área de cambio. Por medio de un izador eléctrico (winche), el animal es transferido del riel de sangrado al riel de faenamiento.
- Durante el proceso de transferencia se realizan las operaciones siguientes:
- Se retiran las ubres con leche o enfermas, en las hembras y los testículos en los machos.
- Inicio del desuello, parte anterior del animal.
- Se realiza la enucleación del ano, con un gancho de acero inoxidable se extrae hacia afuera el recto; luego se debrida, utilizando un cuchillo fino

alrededor del ano; finalmente se anuda el recto y se deja libre en el interior del animal.

- Corte y desuello de la pata libre; extirpación del pene y ligado del cuello de la vejiga; corte de la borla de la cola; y, desuello de la anca y muslo derecho.
- Ubicar la pata libre en el riel de faenamiento.
- Liberar la pata del trole, corte de la misma para ubicarla en el riel de proceso; y, desuello del cuarto trasero completo.
- Con apoyo de un esparrancador neumático de 0.90m de extensión, se abren las piernas del animal. Este tipo de extensores hidráulicos se han ubicado en el riel de procesos para facilitar los procesos de evisceración y corte de la canal.
- Con apoyo del desollador mecánico (tipo mula rusa de tambor) se desuella el animal, un operador finalmente termina el desuello, identifica la canal y retira inmediatamente la piel de la sala de faenamiento.
- Incidir el esternón longitudinalmente con un cuchillo; y, luego se introduce una sierra eléctrica para cortar el hueso del esternón. No existiendo formas de saber de antemano si existe en la cavidad torácica, abscesos u otra condición patológica, la sierra para abrir pecho debe estar limpia y esterilizada después de cada uso, en estos casos.
- Finalmente, se corta la sínfisis isquio-púbica para facilitar la evisceración.

### **Evisceración.**

- Antes de abrir la cavidad abdominal debe eliminarse por recorte, cualquier contaminante que pueda estar presente en la línea media, luego se corta la pared abdominal sobre la línea media.

- En las hembras, el útero es el primer órgano abdominal que se extrae; debe prestarse especial atención a los úteros grávidos o infectados, para prevenir la contaminación de la canal y/o vísceras con exudados patológicos. Luego de la Inspección, el útero y su contenido serán ubicados en recipientes cerrados y retirados del área de faenamiento.
- El retiro de la vejiga urinaria debe realizarse evitando las salpicaduras de la orina en la canal y/o vísceras.
- El proceso de evisceración es considerada la fase crítica en las operaciones de faenamiento; depende de la habilidad del operador con el cuchillo al cortar y separar las vísceras abdominales de sus ligamentos.  
Debe tenerse cuidado y evitar cortar algún reservorio gástrico o los intestinos. En esta operación no puede tolerarse descuido.
- Si ocurre contaminación de la canal; hay que cortar, con un cuchillo los tejidos contaminados.
- Después, previo corte de los ligamentos y separación del músculo diafragma, se extraen el hígado, el corazón y el esófago (vísceras rojas); y, la tráquea, el esófago y los pulmones (vísceras blancas). Estas vísceras debidamente identificadas son colocadas en la noria de Inspección.
- Las vísceras abdominales (reservorios gástricos, ligamentos, bazo e intestinos), serán ubicadas en un tobogán de acero inoxidable que las conducirá debidamente identificados, de la sala de matanza.
- El operario eviscerador debe usar delantal y botas de caucho, las botas deben ser de color blanco o de alguna otra característica definitiva, y usadas solamente sobre la mesa y en compartimiento adyacente dedicado al manejo de las mismas.
- El operario usará otro calzado para moverse hacia y desde el área de trabajo.

- Una vez finalizada la evisceración, la canal es cuidadosamente revisada y de ser necesario debe recortarse las zonas sucias (especialmente en la zona de degüello), librándola de cualquier material extraño como pelos, sangre o estiércol.

### **Corte de la canal**

- La división de la canal se realiza mediante un corte longitudinal por el plano sagital a nivel de la columna vertebral mediante sierra eléctrica para formar medias canales.  
Es decir, se divide longitudinalmente en dos mitades a lo largo de la columna vertebral.
- Para facilitar esta actividad, el operario se ubica en una plataforma de elevación neumática (1,50m).
- La sierra será limpiada y desinfectada cuando se lo ha utilizado en un animal decomisado u obviamente infectado.
- Al finalizar el corte de la canal, el operario hará una incisión con la punta del cuchillo en la capsula de la articulación coxo-femoral, para evacuar su contenido.

### **Limpieza de membranas y despojos no comestibles.**

- Los grandes coágulos y el tejido contuso deben ser recortados, especialmente, en la zona del cuello de la canal.

### **Traslado de la media canal a la zona de cuarteo.**

- La media canal debe ser dividida en cuartos de canal; el cuarto trasero, proporciona la mayoría de los cortes de primera calidad; y, el cuarto delantero, proporciona los cortes de segunda clase.

- Se inserta el cuchillo de hoja gruesa y bien afilado, entre la quinta y la sexta costilla; a pedido del usuario se realizará el corte entre la décimo segunda y décimo tercera costilla en el punto situado a la mitad entre el espinazo y la falda.
- El brazo de la media canal es suspendido en el riel de cuarteo, ubicado paralelamente al riel de desposte y mediante presión manual se coloca la media canal en la posición transversal.
- La separación de la media canal se completa cortando las vértebras torácicas en el área de su articulación, mediante un cuchillo de hoja gruesa de 21 cm.

#### **Lavado de cuarto de canal.**

- Las canales se lavarán con agua potable; y de tal forma que asegure la eliminación total de pelos, suciedad u otro material extraño.
- El agua de lavado debe caer desde arriba de la canal en dirección descendente, de manera que los contaminantes sean arrastrados.
- Se evitará que el agua salpique sobre otros productos.

#### **Peso en los cuartos de canal.**

- Una vez dividida la media canal; los cuartos de canal son conducidos a la báscula.
- La báscula imprime el peso, que se fija en el cuarto de canal.
- El cuarto de canal, una vez pesado y debidamente etiquetado y sellado, pasa a la sala de oreo para su comercialización ó a la cámara frigorífica.
- La aplicación del sello, será dispuesto por el Médico Veterinario-Inspector Sanitario, luego del dictamen de la Inspección Post- mortem.

#### **4.11.2. Faenamiento De Ganado Porcino**

##### **Insensibilización y sangrado.**

Durante éste proceso, el operario debe evitar el uso de gritos o golpes para conducir el animal por la manga de aproximación a la trampa de aturdimiento.

La insensibilización por descarga eléctrica paraliza al animal y facilita el sangrado. El proceso se ejecuta como sigue:

- Aplicar los dos electrodos de la pinza de aturdimiento en la región temporal, los electrodos se colocan a los lados de la cabeza del animal, entre la oreja y el ojo, a fin que la corriente circule a través del cerebro.
- Con 12 segundos de aplicación se consigue el aturdimiento del animal.
- El animal debe ser sangrado entre los 30 ó 40 segundos posteriores a la insensibilización; caso contrario el animal recuperará la sensibilidad.
- Una vez insensibilizado, se fija en su pata trasera el trole y es izado mediante un elevador eléctrico (winche) al riel de sangrado.
- El animal suspendido en el riel se desplaza por gravedad a la playa de sangrado donde el operario realiza el corte de la yugular provocando la salida de sangre y la muerte del animal.
- Para conseguir un sangrado casi completo el animal debe permanecer en la playa de sangría de 2 a 3 minutos.
- El proceso de sangrado se realizará con un cuchillo hueco o tubular, de acero inoxidable, conectado al recipiente donde se almacena la sangre.
- Al término del sangrado el animal es conducido a la zona de escaldado; en esta zona, el riel desciende para ubicar el animal en la mesa donde se desengancha el trole de la pata.

- Los animales no deben entrar en el tanque de escaldado antes de la muerte.

### **Escaldado.**

El escaldado sirve para ablandar la zona de unión de las cerdas con los folículos de la piel y de esta forma favorecer el posterior depilado.

El proceso de escaldado se ejecuta como sigue:

- El tanque para escaldar debe llenarse con agua potable al comienzo de las operaciones de cada día.
- El agua del tanque de escaldado varía entre 60 – 71 °C, normalmente la temperatura para el escaldado va de 65 – 70 °C.
- Para favorecer el depilado y eliminar costras de la piel, se añade al agua para escaldar, carbonato de calcio en proporción de 1 kg por m<sup>3</sup> de agua.
- Se introduce el animal en el tanque de escaldado.
- Se mueve el animal, con una pala de madera, haciéndolo rotar para provocar un calentamiento uniforme.
- El animal debe permanecer en el tanque de escaldado de más o menos 2 minutos.

### **Depilado e izado.**

- El depilado tiene por objeto eliminar los pelos del cerdo previamente escaldado.
- Al término del escaldado, mediante máquina peladora se eliminan las cerdas.
- La máquina de pelado debe mantenerse en buenas condiciones de funcionamiento.



- Debe usarse agua potable en forma continua durante los procesos de depilado.

El depilado incluye las siguientes operaciones:

- Mediante un sistema de cuchareta el animal es sacado del tanque de escaldado;
- La cuchareta ubica al(los) animal(es) en la máquina peladora;
- Se pone a funcionar la máquina peladora;
- Se detiene la máquina peladora una vez que el(los) animal(es) ha(n) terminado con la depilación mecánica;
- Al término del depilado, el animal es ubicado en la mesa donde se retira la pezuña de patas y manos, se depilan las patas para luego hacer una incisión por detrás de los tendones flexores.
- Esta incisión permite ubicar el gancho para izar el animal.
- En esta posición, se coloca el gancho esparrancador para proceder a izarlo al riel de faenamiento.
- Una vez izado el animal se procede a terminar el depilado en forma manual;
- Limpiando pelos y costras, especialmente, las zonas de pliegues, cabezas, orejas y región inguinal.
- El proceso de depilado termina luego del lavado del animal con agua potable fresca.
- El agua de lavado debe caer desde arriba de la canal en dirección descendente de manera que los contaminantes sean arrastrados.

### **Flameado.**

- Con el fin de obtener una buena presentación del cuero, que será utilizado para procesos de transformación o la venta directa, se procede al flameado con gas propano.

- Al término del flameado se procede a lavar la superficie
- Luego se rasuran los pelos sobrantes, mediante un cuchillo bien afilado.
- En este momento el animal está listo para ser eviscerado.

## **Eviscerado**

Esta operación permite la extracción de las vísceras abdominales y torácicas, la cual se realiza de la forma siguiente:

- Mediante un gancho de acero inoxidable se punciona el ano y se lo lleva hacia afuera y se debrida en un contorno; una vez producido la enucleación, se anuda el recto.
- Se anuda el recto para evitar que el contenido intestinal contamine la canal o el piso.
- Mediante cuchillo bien afilado, se efectúa el corte superficial al centro del vientre del animal; empezando en el extremo superior, entre las dos piernas, llegando hasta el mentón. El corte no debe llegar a la cavidad abdominal.
- Luego, con la mano en el interior de la cavidad abdominal y la punta del cuchillo hacia afuera y el filo hacia abajo en todo su grosor, con este corte las vísceras abdominales se presentan hacia afuera. A continuación se extrae la vejiga urinaria.
- Luego, el cuchillo debe tomarse con las dos manos y cortar desde el extremo inferior del animal hasta la parte superior de la cavidad torácica, dividiendo el esternón.
- Se extraen las vísceras torácicas junto con el hígado, previa sección del esternón y corte del diafragma.
- En porcinos jóvenes, el corte de la cadera se logra al seccionar hacia abajo, siguiendo la membrana cartilaginosa, la sínfisis isquiopubiana.

En animales adultos el corte de la cadera se realiza con la sierra en el momento de dividir la canal.

- Las vísceras abdominales son retiradas inmediatamente, por medio de carretillas, de la sala de matanza y enviadas a la sala de despojos; las vísceras torácicas junto con el hígado y el corazón deben ser ubicados en la bandeja de la carretilla para la inspección sanitaria.
- Por último se separan los órganos de la cavidad pelviana (útero y vagina); estos serán retirados inmediatamente de la sala de matanza, separados de las vísceras abdominales, para lo cual se utilizan las carretillas de decomiso.
- Los procesos de evisceración requieren de práctica a fin de evitar los cortes y consecuentemente el vaciado del contenido gastrointestinal y, al mismo tiempo, mantener una alta velocidad en la línea de matanza

#### **División de la canal.**

- Una vez finalizados los procesos de evisceración, se divide la canal longitudinalmente a lo largo de la columna vertebral, utilizando para este propósito una sierra eléctrica; solo en casos de fuerza mayor se permitirá el uso de hacha para realizar el corte de la canal.

#### **Limpieza de la canal.**

- Se eliminarán los coágulos de sangre del cuello y cualquier otro tejido que de mala presentación, todas las áreas donde hubo rompimiento de la piel antes o durante el escaldado o depilado deberán ser retiradas para eliminar tejidos contaminados.
- Finalmente, se lavan las medias canales con agua a presión.
- El lavado se realiza de arriba hacia abajo de tal manera que se elimine la suciedad y el polvo de huesos producto de la división de la canal.

Una vez que ha recibido el dictamen favorable del Médico Veterinario Inspector Sanitario se aplica el sello correspondiente, se pesa la canal, se fija el adhesivo con el peso de la media canal y está listo para pasar a la sala de oreo para su comercialización o la cámara frigorífica.

#### **4.11.3. Faenamiento de Ovinos y Caprinos**

##### **Insensibilización.**

- Igual que en los casos anteriores, el animal, luego de pasar por el área de duchas ingresa a la trampa de sujeción donde será insensibilizado por medio de descarga eléctrica.
- Deben cumplirse con los procedimientos previos a la insensibilización, establecidos para los casos de ganado bovino y porcino.
- El choque eléctrico se realiza con las tenazas cuyas pinzas se colocan en la región temporal; los electrodos se colocarán a los lados de la cabeza del animal entre la oreja y el ojo a fin que la corriente eléctrica circule a través del cerebro.
- Los pasos a seguir para provocar la insensibilización son iguales a los utilizados para el ganado bovino y porcino.

##### **Izado.**

- El izado del animal se lo realiza mediante el uso de ganchos con cadenas que permiten el colgado del animal.
- El animal se eleva de una de sus extremidades posteriores a la zona central del gancho.

##### **Sangrado.**

- Una vez izado el animal de sus patas traseras, se fija el hocico del animal con una mano y con la otra se introduce un cuchillo detrás de la mandíbula en la unión de la cabeza con el cuello.
- La sangre, destinada para el consumo humano o para la elaboración de harina; deberá recogerse higiénicamente.
- Con este propósito se usarán cuchillos tubulares conectados al recipiente o depósito de sangre.

#### **Anudación del esófago.**

- Mediante un corte que se practica en la línea media del cuello, se separa la piel y, con el cuchillo se busca el esófago, el cual se anuda con una piola o cinta de plástico.

#### **Desarticulación de la cabeza.**

- La cabeza se retira a nivel de la unión con el cuello. La cabeza es inmediatamente retirada y ubicada en el gabinete donde es retirado la piel y lavado antes de la Inspección Veterinaria.

#### **Transferencia.**

- Al igual que con el ganado bovino, la transferencia engloba una serie de operaciones que permite tener al animal colgado de las dos piernas para facilitar las labores de faenado.
- El animal llega a la zona de transferencia colgado del gancho central del esparrancador por uno de sus patas, las operaciones se realizan como sigue:
- Con el cuchillo recto, se corta la pata libre y se separa la piel que se encuentra alrededor del talón de Aquiles, con la punta del cuchillo, se

punza el tejido delgado del talón, la cual permite abrir un pequeño orificio con ayuda de un cuchillo y del puño se desuella completamente la pierna.

- Se coloca un gancho que actúa como contrapeso, en uno de los extremos del esparrancador, el cual se sujeta en la plataforma de trabajo.
- Uno de los extremos del gancho de extensión se coloca en el orificio del talón de Aquiles, mientras el otro extremo del esparrancador, se libera la cadena de izado.
- Posteriormente, se procede a repetir las operaciones que se realiza con la otra pierna.
- Terminado el trabajo, se coloca el correspondiente gancho de extensión en esta segunda pierna, queda libre

#### **Anudación del recto.**

- Con auxilio de un gancho y el cuchillo recto, se retrae la terminación del recto y se procede a cortar el tejido alrededor del ano.
- Se anuda el recto para facilitar la extracción de las vísceras blancas y para disminuir el riesgo de contaminación de la carne.

#### **Terminación del desuello.**

- Mediante un corte longitudinalmente de la piel, desde la región del ano hasta el cuello y cortes transversales, desde los brazos hasta el pecho, haciendo presión con la mano abierta o empuñada hacia abajo, se extrae finalmente la piel por tracción.
- Previamente se han separado las manos.
- Esta última actividad se la realiza luego del corte de la cabeza.

## **Evisceración.**

- Previa la anudación del recto se efectúa un corte a lo largo de la línea media, hasta el esternón el cual se debe cortar antes de extraer las vísceras rojas.
- El corte vertical se practica con el cuchillo de arriba hacia abajo y con orientación de los dedos de la mano opuesta a la que opera el cuchillo.
- El esternón y los músculos del pecho se cortan, haciendo presión hacia abajo, utilizando un cuchillo.
- Primero se extrae la vejiga y, posteriormente, se retira el conjunto de intestinos y estómago (vísceras blancas), para su Inspección y conducción posterior al área de lavado. Estas vísceras caen por gravedad sobre un carrito.
- Con auxilio del cuchillo recto, se extrae el conjunto de órganos conformados por el hígado, corazón, pulmones, tráquea y esófago.
- Con el fin de ser inspeccionados, antes de ser retirados del matadero, las vísceras rojas se cuelgan en una noria o riel diseñado con este propósito.
- Las canales de ovinos y caprinos se manipulan completas y sin haber extraído los riñones, antes de ser lavados se realiza el control del Médico Veterinario Inspector Sanitario del centro de faenamiento.
- La limpieza de las canales se realizan con la aplicación de chorro de agua potable a presión. Después del lavado, las canales pasan por la báscula de monorriel; las mismas que pesadas y etiquetadas pasan a la sala de oreo o cámara frigorífica.

## 4.12. PROGRAMAS

### 4.12.1. Plan de Capacitación

El plan de capacitación se orienta a fortalecer los conocimientos del personal que laborara en el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena mediante pasantías en centros de faenamiento de gran Escala como el Camal Metropolitano de Quito, Macará y Portoviejo con periodos de duración de 5 días laborables donde se observara y aprenderá los procesos de faenamiento así como el manejo de vísceras, control de calidad y el tratamiento de la sangre.

Tabla 29: Presupuesto de pasantías para el personal operativo

PERSONAL	PASANTIA/ DIAS	VIATICOS
Faenadores	5	330
Faenador 2	5	330
Faenador 3	5	330
Faenador 4	5	330
Faenador 5	5	330
Faenador 6	5	330
Estibadores	5	330
Estibadores	5	330
Estibadores	5	330
Estibadores	5	330
Asis de veterinario	5	430
Veterinario	5	650
<b>TOTAL</b>		<b>4.380,00</b>

Elaborado por: Autora



## Capacitación SECAP

Con apoyo del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP se realizarán eventos de capacitación mediante cursos taller con duración de 30 horas dirigidos a todo el personal administrativo y operativo que labora en el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, así como también a los ganaderos, introductores y tercereros.

**Tabla30: Presupuesto de capacitaciones por el SECAP**

<b>CURSO</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>COSTO</b>	<b>PERSONAL/ capacitarse</b>
Faenamiento de Ganado	30 Horas	2.500,00	TODO EL PERSONAL
Relaciones Humana	30 Horas	600,00	TODO EL PERSONAL
Administración	30 Horas	600,00	PERSONAL ADMINISTRATIVO
Seguridad Industrial	30 Horas	1.100,00	TODO EL PERSONAL
Seminario de Comercialización para Productores del Ganado	48 Horas	2.700,00	GANADEROS Y EXPENDEDORES
<b>TOTAL</b>		<b>7.500,00</b>	

Fuente: SECAP

#### **4.12.2. Plan de Funcionamiento**

##### **Descripción del Proceso:**

##### **a. Inspección ante-mortem**

La realización específicamente el Inspector Veterinario del Camal para determinar si el ganado es apto o no para ser faenado, y consiste en un examen sencillo mediante una observación visual y si el caso amerita se realiza un examen profundo

##### **b. Reposo**

Antes de la matanza, es conveniente que los bovinos, porcinos y caprinos permanezcan en los corrales, en reposo y sin comer durante 24 y 12 horas respectivamente, para que recuperen el agua perdida y se rehidraten y eliminen el contenido ruminal; de esta manera, el peso que presentan al momento del sacrificio es más real, a la vez que adquieren condiciones más apropiadas para el faenamiento.

##### **c. Lavado.**

Inmediatamente antes del sacrificio, los animales reciben un baño de agua, con el propósito de limpiarlos externamente y asegurar una sangría más abundante; esta última condición asegura un producto de mejor calidad y presentación.

##### **d. Aturdimiento matanza y desangre.**

Los animales que van a ser sacrificados, se conducen al cajón de noqueo respectivo de bovinos y porcinos.

Antes del sacrificio, los bovinos y porcinos son aturdidos mediante una pistola especial; en estas condiciones son elevados por un tecla eléctrico, para quedar suspendidos en el riel por las extremidades posteriores; inmediatamente de lo cual se provoca la muerte por desangrado, mediante corte de las arterias del cuello.

El área de sangría es la misma tanto para bovinos como para porcinos. Luego la matanza y desangre de los animales, el proceso continúa en las líneas elevadas de procesamiento independiente.

**e. Corte de cabezas y patas.**

Inmediatamente después del sangrado, se retira la res del área de recolección y escurrimiento de sangre, para llevar a cabo la separación de la cabeza y corte de las patas.

**f. Pre descuerado y descuerado.**

A continuación se prepara el descuerado, mediante la separación de la piel de los miembros superiores e inferiores, además del corte longitudinal de la piel del abdomen, pudiendo aprovecharse también la codificación de las reses en esta etapa. El descuerado se realiza mediante el descueradora de rodillo, el cual para su mayor aprovechamiento los operadores se ayudan con cuchillos curvos, tratando en lo posible de no dañar la piel.

**g. Eviscerado.**

Una vez que se ha separado la piel, se corta longitudinalmente con una sierra de partir esternón para extraer las vísceras rojas y blancas, las cuales son transportadas a las diferentes mesas de lavado de vísceras e intestinos, son lavadas e inspeccionadas para luego ser despachadas a los diferentes mercados de consumo.

**h. Corte y reposo de canales.**

Se utiliza la sierra para partir canales, dividiendo la canal en dos mitades, logrando con esto un manejo más fácil y adecuado. Además necesariamente el reposo debe realizarse, para que se produzcan los cambios bioquímicos que la carne necesita o para su ingreso a refrigeración.

Y para que la inspección veterinaria realice los exámenes post-mortem de la carne determinando su expendio o decomiso.

**i. Depilado y corte de los porcinos.**

Después de la sangría, el cerdo pasa a un tanque escaldador de agua caliente, con una temperatura de 58° C., donde permanece alrededor de unos minutos, con este tratamiento se facilita la operación de la máquina peladora de porcinos.

El depilado se completa manualmente mediante raspadores, posteriormente se lava con agua limpia la canal de cerdo y pasa por una maquina sopleteadora por unos pocos minutos para quemar las cerdas que no han podido ser retiradas, de allí el cerdo es lavado, para abrirle el cuerpo longitudinalmente por su parte anterior, con el objeto de extraer las vísceras y demás órganos.

Se prosigue el proceso, separando la cabeza y las patas, para luego dividir el cuerpo en mitades y separar las diferentes partes, según es usual en la industria y comercialización de la carne de cerdo, esto de acuerdo a la región.

**j. Inspección, lavado y pesado de las piezas de cerdo.**

Las vísceras y órganos son clasificados y en igual forma que las piezas de carne, son prontamente lavadas y sometidas a una inspección visual que decide su destino y utilización.

Los intestinos y otros menudos, son enviados a la respectiva sala de limpieza.

**k. Refrigeración de carnes.**

Después del sacrificio, eviscerado y despiezado del ganado, la carne se almacena en el cuarto frigorífico, a donde es llevada mediante la línea de transporte elevado. Se dispone de un área de reposo para la carne antes de entrar al frigorífico.

La refrigeración de la carne será necesaria, sobre todo para regular el suministro en días feriados y para asegurar los envíos que salen de la ciudad a otros destinos; además de las ventajas técnicas e higiénicas que nos permite la maduración de la carne, el proceso de glucólisis, el rigor mortis y la obtención de un pH entre 5.4-5.6. Esta zona de reposo permite tener 10 canales de bovinos y 10 de porcinos en espera.

**l. Preparación de vísceras.**

Este proceso se realiza en un espacio o área separada de la sección de faenamiento, donde están instalados equipos especiales, como la mesa de lavado, mesa de intestinos, lavador tipo sombrilla, con los cuales se realiza la limpieza y preparación de vísceras rojas, blancas, antes de ser llevados a la venta, sin descuidarse de la respectiva inspección veterinaria.

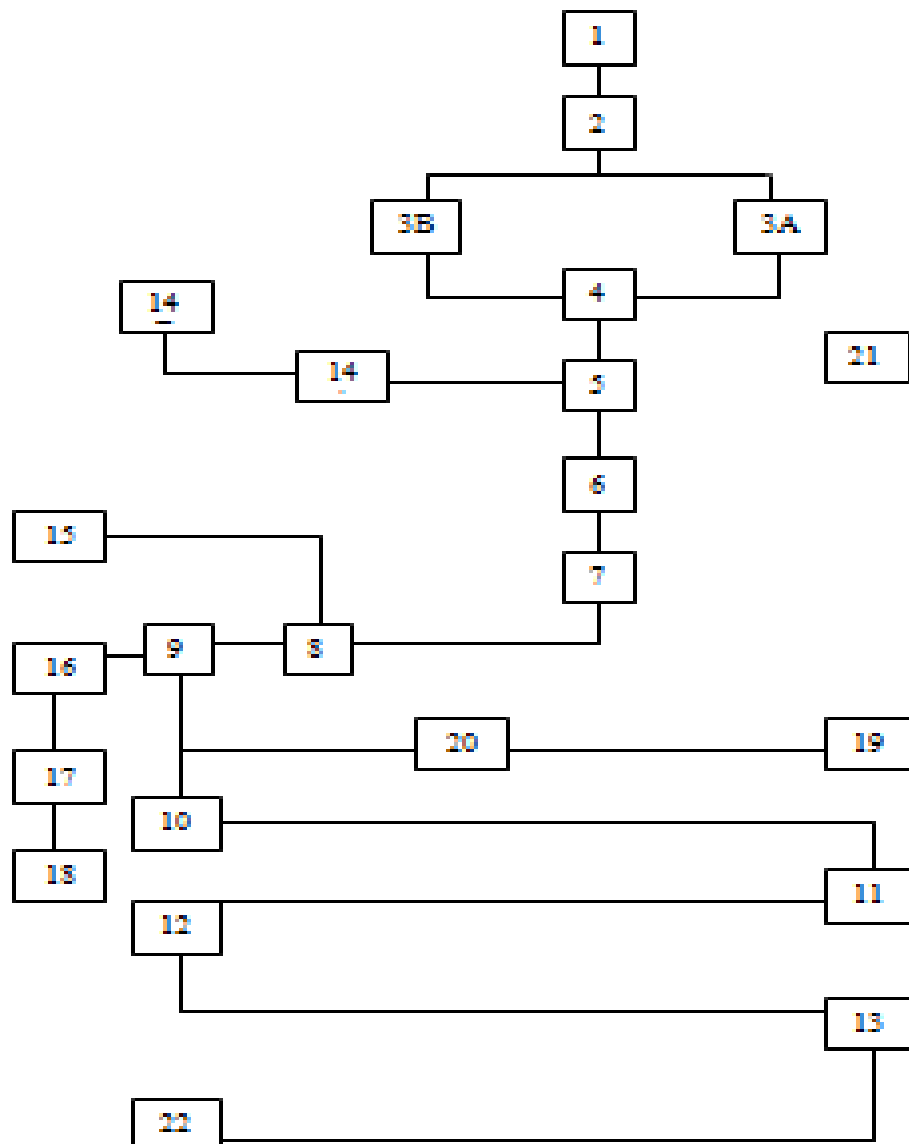
**m. Limpieza y preparación de la piel de res.**

La piel de res es lavada con abundante agua y en una mesa especial se limpia, quitándole manualmente y mediante cuchillos los restos de grasa y carne, para luego salarla. Si las pieles no son transportadas el mismo día, se les agrega abundante sal en grano para su almacenamiento, alejado de la nave de faenamiento.

**n. Destino de las carnes decomisadas.**

Todos los desperdicios del sacrificio, así como órganos y carnes decomisadas que no están en buenas condiciones para el consumo humano, son evacuados y no se utilizarán, las mismas que serán conducidas hacia el incinerador para su destrucción.

**Ilustración 29: Secuencia del Proceso y Áreas de Faenamiento.**



Elaborado por: Autora

## **DESCRIPCIÓN DE LA SECUENCIA Y ÁREAS DE FAENAMIENTO.**

- 1.- Reconocimiento ante mortem
- 2.- Ingreso a la manga
  - 3A.- Aturdimiento de porcinos
  - 3B.- Aturdimiento de bovinos
- 4 Elevación bovina y porcina
- 5.- Desangre bovinos y porcinos
- 6 Transferencia bovina y porcina
- 7.- Inicio de desollado de bovinos.
- 8.- Descuerado
- 9.- Eviscerado bovinos
- 10.- Corte de canales y lavado, bovinos y porcinos
- 11.- Área de espera e inspección de canales, bovinos y porcinos
- 12.- Pesaje de canales
- 13.- Pre-refrigeración y refrigeración
  - 14A.- Lavado de cabezas y patas
  - 14B.- Depósito de cabezas y patas
- 15.- Depósito de cueros
- 16.- Lavado de vísceras
- 17.- Inspección de vísceras
- 18.- Entrega de vísceras
- 19.- Depilado de porcinos
- 20.- Eviscerado de bovinos
- 21.- Retorno de troles
- 22.- Despacho de carnes

#### 4.13. PLAN DE ACCIÓN

Tabla31: Plan de Acción

Tema: "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL CENTRO DE FAENAMIENTO DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013"				
OBJETIVOS GENERAL			Indicador:	
Implementar un Modelo de Gestión Administrativa dentro del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena en el que se consideren los procesos de producción higiénicos y sanitarios en el faenamiento del ganado mayor y menor, impulsando el buen vivir de sus habitantes.			Encuestas y entrevistas dirigidas a los expendedores, introductores, personal operativo y administrativo del Centro de Faenamiento	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Lograr autonomía técnica administrativa y financiera	Base de datos del departamento de Rentas y la Dirección de Higiene Ambiental del GAD Municipal del cantón La Libertad.	<b>ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACION.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar el apoyo y decisión política de las primeras autoridades municipales.</li> <li>- Gestionar la reforma de la ordenanza del Centro de Faenamiento.</li> <li>- Incorporar en el proceso a la asociación de ganaderos.</li> </ul>	Equipo Técnico	1.1 Establecer las fuentes de información
				1.2 Definir las medidas correctivas
				1.3 Ejecutar convenios interinstitucionales
Lograr el fortalecimiento Institucional	Medir el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos	<b>ESTRATEGIAS CRECIMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer un servicio de calidad.</li> <li>- Dotar de personal especializado en diferentes áreas.</li> <li>- Establecer una base de datos con los precios y pesos de los productos</li> </ul>	Equipo Técnico	2.1. Ejecutar un plan de funcionamiento
				2.2. Plan de capacitación para introductores, y el personal administrativo y operativo
				2.3. Realizar pasantías profesionales
				2.4. Crear un Manual de Funciones
				4.4. Diseñar la estructura organizacional
4.5. Crear un comité de seguimiento				

Elaborado por: Autora



#### **4.14. MONITOREO CONTROL.**

Para el cumplimiento y desarrollo normal de las actividades y propiciar la operacionalización que implica el proceso de faenamiento, se realizarán informes de los aspectos positivos y negativos implicados en la ejecución del modelo de gestión administrativa.

Los representantes de las asociaciones de ganaderos conjuntamente con representantes de los servidores del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena. Formarán equipos de veeduría y participarán activamente durante el desarrollo del modelo de gestión administrativa, exigiendo además el respeto de sus derechos y el buen uso de los bienes y recursos.

#### 4.14. INDICADORES

Tabla 32: Indicadores

NOMBRE	CALCULO INDICADOR
Población de la provincia beneficiada con el proyecto	$\frac{\text{Número de habitantes beneficiados}}{\text{Total de la población}} \times 100\%$
Cabezas de ganado (bovino, porcino y caprino) faenadas bajo cumplimiento de las normas sanitarias y ambientales	$\frac{\text{Número de cabezas de ganado faenadas cumpliendo normas}}{\text{Total de cabezas ingresadas en el centro de faenamiento}} \times 100\%$
Porcentaje de desarrollo y aplicación del Plan de Manejo Ambiental	$\frac{\text{Número de actividades del Plan de Manejo Ambiental cumplidas}}{\text{Total actividades propuestas dentro del Plan de Manejo}} \times 100\%$
Porcentaje de instalaciones y procesos en funcionamiento bajo los parámetros de calidad sanitaria y ambiental	$\frac{\text{Número de instalaciones y procesos en funcionamiento}}{\text{Total de instalaciones y procesos planificados}} \times 100\%$

Elaborado por: Autora

#### 4.15. COSTO DE LA PROPUESTA

Tabla 33: Presupuesto

<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>TÉCNICOS</b>	Capacitador - SECAP	7500,00
	Pasantías - viáticos	4380,00
<b>TECNOLÓGICOS</b>	Cámara Fotográfica	250,00
	Proyector	850,00
<b>MATERIALES</b>	Papelería (fotocopias, lápices, esferos, cuaderno de notas fotografías)	500,00
<b>OTROS</b>	Imprevistos	100,00
	Transporte	50,00
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>13630,00</b>

Elaborado por: Autora

#### **4.16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

##### **CONCLUSIONES.**

1. La Gestión Administrativa Institucional, se ha mantenido estática y se encuentra sumida en un marcado desequilibrio entre las necesidades y requerimientos del cliente interno y externo; al igual que del tamaño y conflictividad organizacional, debido a que los diferentes procedimientos y procesos que se emplean en el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, presentan problemas y defectos que no le permiten otorgar un buen servicio de calidad al usuario, principalmente a la falta de infraestructura, equipos tecnológicos, materiales e implementos.
2. La falta de capacitación del personal administrativo y operativo dentro del Centro de Faenamiento no ha ayudado en el cumplimiento de los objetivos, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficiente y eficaz.
3. No existe el debido tratamiento de los desechos sólidos y aguas residuales provenientes del Centro de Faenamiento, provocando daños irreparables al ambiente, debido a la falta de la planta de tratamiento.
4. Los procesos de administración se constituyen en pilares indispensables para lograr el cumplimiento de las metas del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena, pero no existe un Manual de Funciones ni un Reglamento Interno que los dirija.
5. De acuerdo al análisis de los resultados se determina que el Centro de Faenamiento no cuenta con los recursos físicos y monetarios para la ejecución de una estructura que administre todos los aspectos relacionados al crecimiento de la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Estructurar e implementar el Orgánico Funcional en el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, que incremente la contribución laboral de los empleados, la visión de los directivos, lo cual va a optimizar las gestiones de la administración a través de la redistribución y organización de las funciones y procesos de cada una de las áreas.
2. Diseñar un Manual de Funciones con el perfil de cada cargo, en donde se describan cada una de las actividades a realizar del personal administrativo y operativo del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena.
3. Implementar un plan de pasantías y de capacitación con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional – SECAP, para el personal administrativo y operativo del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, cuyo objetivo sea disminuir las falencias encontradas e incrementar su contribución hacia la organización.
4. Gestionar ante los organismos pertinentes la adquisición de la planta de tratamiento de los desechos sólidos y aguas residuales para el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, de esta manera ya no serán observados por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Ambiente.
5. Se sugiere instalar programas y sistemas que complementan la práctica diaria en los procesos de administración, para canalizar de mejor manera cada uno de los aspectos, conocimientos, destrezas y habilidades que poseen tanto el personal administrativo como operativo del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena, y de esta manera puedan ser compensados justamente.

## **GLOSARIO**

**APONEUROSIS:** Una aponeurosis es una variedad de tendón en forma de lámina aplanada. Sus fibras de tejido conectivo son blancas y brillantes, y son histológicamente semejantes a las de tendones comunes, pero tienen menor inervación e irrigación sanguínea

**COMPETITIVIDAD:** Capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países.

**DESARROLLO SUSTENTABLE:** permite satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras.

**INFECTOCONTAGIOSAS:** Son las enfermedades de fácil y rápida transmisión, provocadas por agentes patógenos. El ser vivo o agente patógeno que las produce recibe el nombre de agente etiológico o causal.

**INSENSIBILIZA:** Quitar la sensibilidad o privar a uno de ella.

**INSTRUMENTACIÓN:** La instrumentación es el proceso y el resultado de instrumentar. Este verbo se refiere a ubicar, acomodar o arreglar ciertos instrumentos, a disponer de las partituras de una determinada obra musical para los instrumentos que la tocarán, o a ordenar o desarrollar algo.

**INTERSECTORIAL:** definición conjunta de políticas con efectos ambientales y para la solución concertada e integral de problemas ambientales con expresiones sectoriales o territoriales.

**INSUFLANDO:** Introducir, a soplos o inyectados, un gas, un vapor o una sustancia en polvo dentro de una cavidad u órgano del cuerpo.

**MATADEROS:** Un matadero o rastro es una instalación industrial estatal o privada en la cual se sacrifican animales de granja para su posterior procesamiento (despostado), almacenamiento y comercialización como carne u otra clase de productos de origen animal.

**OSCILAN:** Moverse alternativamente un cuerpo primero hacia un lado y luego hacia el contrario desde una posición de equilibrio determinada por un punto fijo.

**SANGUINOLENTO:** Dícese del tejido u órgano que está teñido o mezclado con sangre.

**VASOCONSTRICCIÓN:** Vasoconstricción es la constricción o estrechamiento de un vaso sanguíneo que se manifiesta como una disminución de su volumen así como de su estructura. Un vasoconstrictor es una sustancia o estímulo ambiental que provoca vasoconstricción directa o indirectamente. Muchos vasoconstrictores actúan sobre receptores específicos de la vasopresina o sobre adrenorreceptores. Los vasoconstrictores son también utilizados clínicamente para incrementar la presión sanguínea o para reducir el flujo sanguíneo localmente

**VASODILATACIÓN:** Es la capacidad de los vasos sanguíneos (arterias y venas) de dilatarse frente a estímulos químicos secretados por células inflamatorias, el endotelio (óxido nítrico), aferencias nerviosas o fármacos. Esto genera una disminución de la presión arterial cuando ocurre en el territorio arterial. Se utiliza también para la termorregulación al vasodilatarse la circulación periférica.

**ZOONÓMICAS:** Enfermedad que puede transmitirse de animales a seres humanos. La palabra se deriva del griego zoon (animal) y nosis (enfermedad). Se trata de enfermedades que afectan generalmente a los animales vertebrados, incluyendo al hombre.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ÁVILA Baray, 2006. Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. Mc Graw Hill. New York.
- ÁVILA Baray, 2010. Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. Mc Graw Hill. New York.
- BASTOS Ana. 2055. Gestión administrativa de la agencia comercial..
- BERNAL César, 2006. Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, Segunda edición, Pearson educación mexicana S.A.
- CARRASCO JL., 2005. El método estadístico en la investigación.
- CONTRERAS Ana 2012. Metodología de la investigación.
- COULTER Mary 2005. Administración, Pearson Educación, Octava edición, México.
- COULTER Robbing, 2005. Administración, Octava edición.
- DAFT Richard, 2006. Teoría y Diseño Organizacional, Ediciones Paraninfo.
- DE LAMA CASTILLO Marco Antonio, 2009 ASESOR: Dr. QUISPE Mendoza Roberto, Mención: Administración de Negocios Trujillo – Perú.



- DESSLER Gary 2006           Administración de Personal, Sexta Edición.
- FALCON Fander, 2010.       Con Ecuador y el Mundo EDITORIAL EL.
- FERREIRA, Erasmus, 2010.   Gestión Administrativa.
- GARCÍA José, Ene./2010.     Metodología de la investigación en administración.  
Editorial/Distribuidor: elaleph.com.
- GONZALO Wilson,2009.       Como Desarrollar una Tesis. S≠S.
- HERNÁNDEZ Roberto, 2010:Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.  
México.
- HERNÁNDEZ Roberto, 2007.Fundamentos de la Metodología de la  
Investigación. Mc Graw Hill. México.
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Pilar  
Lucio, 2010.Metodología De La Investigación.
- HERRERA Luis; MEDINA Arnaldo, 2008. Tutoría de la investigación científica  
Empresas gráficas Ambato.
- LAIRD, Donald and Laird, Eleanor C, 2004. The Technique of handling People.  
McGraw Hill. New York.
- LANDEAU Rebeca, 2007. Elaboración de Trabajos de Investigación. Editorial  
Alfa.
- MARIN Francisco. 2009. Módulo de Gestión administrativa de los recursos  
humanos legislación laboral.

MENDEZ, Carlos, 2009. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Mc Graw Hill. New York.

MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo, 2008. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Mc Graw Hill.

PAREDES GARCÉS Wilson Gonzalo 2009, como desarrollar una tesis.

SAMPIERI Hernández Roberto, Fernández Collado Carlos, Pilar Baptista Lucio, 2006. Metodología De La Investigación Editorial: McGraw-Hill.

TRESPALACIOS Gutiérrez Juan, Vázquez Casielles Rodolfo y Bello Acebrón Laurentino, 2005. Investigación de Mercados, International Thompson Editores.

RUIZ Olabuenaga José Ignacio, 2008. Metodología de la investigación cualitativa. Editorial/Distribuidor: Universidad de Deusto.

**Bibliografía de la Web - Páginas de Internet:**

[www.ame.gob.ec](http://www.ame.gob.ec)

<http://www.icesi.edu.com>

[www.magap.gob.ec](http://www.magap.gob.ec)

[www.mipro.gob.ec](http://www.mipro.gob.ec)

[www.semplades.gob.ec](http://www.semplades.gob.ec)

## ANEXOS

### Anexo No. 1: CUESTIONARIO DE EXPENDEDORES

#### 1. ¿Cuántos bovinos faena usted semanalmente?

1- 5	.....	21 - 25	.....	41 - 45	.....
6- 10	.....	26 - 30	.....	46 - 50	.....
11- 15	.....	31 - 35	.....	51 - 55	.....
16- 20	.....	36 - 40	.....	56 - +	.....

#### 2. ¿Cuántos porcinos faena usted semanalmente?

1- 5	.....	21 - 25	.....	41 - 45	.....
6- 10	.....	26 - 30	.....	46 - 50	.....
11- 15	.....	31 - 35	.....	51 - 55	.....
16- 20	.....	36 - 40	.....	56 - +	.....

#### 3. ¿Cuántos caprinos faena usted semanalmente?

1- 5	.....	21 - 25	.....	41 - 45	.....
6- 10	.....	26 - 30	.....	46 - 50	.....
11- 15	.....	31 - 35	.....	51 - 55	.....
16- 20	.....	36 - 40	.....	56 - +	.....

#### 4. ¿En qué lugar comercializa sus reses?

Tiendas	.....	Supermercados	.....
Mercados	.....	Otros	.....

**5. ¿Cómo califica usted el servicio que presta el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?**

Excelente	.....	Regular	.....
Muy Bueno	.....	Malo	.....
Bueno	.....	Pésimo	.....

**6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de faenamiento del ganado mayor y menor?**

<b>Bovino</b>		<b>Porcino</b>		<b>Caprino</b>	
8,00	.....	3,50	.....	2,00	.....
10,00	.....	4,50	.....	3,00	.....
12,00	.....	5,50	.....	4,00	.....

**7. ¿Qué otros servicios adicionales le gustaría que preste el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?**

Refrigeración	.....	Lavado de vehículos	.....
Transporte de carne	.....	Ingreso de terceros	.....
Otros: Especifique .....			

**8. ¿Cree usted que el tratamiento brindado a sus reses es el adecuado?**

SI	.....	NO	.....
----	-------	----	-------

**9. ¿Cumple con el debido control en la vacunación de sus reses?**

SI	.....	NO	.....
----	-------	----	-------

**Anexo No. 2: CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO**

- 1. ¿Cuál es el horario y los días de atención del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?**

.....  
.....  
.....

- 2. ¿Cuenta con las condiciones de trabajo necesarias para desempeñar sus funciones?**

Siempre	.....	Rara Vez	.....
Casi Siempre	.....	Nunca	.....
A veces	.....		

- 3. ¿El actual Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena cuenta con un Manual de funciones actualizado?**

SI ..... NO .....

- 4. ¿El actual Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena cuenta con una Ordenanza actualizada para establecer los precios por el servicio de faenamiento?**

SI ..... NO .....

- 5. ¿El actual Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena cuenta con un Reglamento Interno para el personal administrativo y operativo que regule el cumplimiento de sus labores y sanciones el incumplimiento de sus faltas?**

SI ..... NO .....

**6. ¿Estaría usted de acuerdo que se le realicen periódicamente evaluación del personal?**

Definitivamente	.....	Rara vez	.....
Posiblemente	.....	No estoy de acuerdo	.....
Talvez	.....		

**7. ¿Cada que tiempo reciben capacitaciones?**

Mensualmente	.....	Semestralmente	.....
Bimestralmente	.....	Anualmente	.....
Trimestralmente	.....		

**8. ¿El actual Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena cumple con el debido tratamiento para la eliminación de los desechos sólidos y aguas residuales?**

Siempre	.....	Rara vez	.....
Casi siempre	.....	No cumplimos	.....

**9. ¿Mantienen estadísticas actualizadas del control médico o veterinario de las reses faenadas en el Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?**

Siempre	.....	Rara vez	.....
Casi siempre	.....	No tenemos	.....

### Anexo No. 3: CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL OPERATIVO

1. **¿Cuenta con los equipos e implementos necesarios para el desempeño de sus funciones?**

Siempre	.....	Rara Vez	.....
Casi Siempre	.....	Nunca	.....
A veces	.....		

2. **¿Les gustaría contar con el debido equipo de protección para evitar accidentes en el ejercicio de sus actividades?**

Definitivamente	.....	Rara vez	.....
Posiblemente	.....	No me gustaría	.....
Tal vez	.....		

3. **¿Han recibido en los últimos seis meses capacitaciones respecto al trabajo que realizan?**

SI	.....	NO	.....
----	-------	----	-------

4. **¿El actual Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena cumplen con el debido control sanitario y de calidad en el servicio de Faenamiento?**

Siempre	.....	Rara Vez	.....
Casi Siempre	.....	Nunca	.....
A veces	.....		

**5. ¿Cómo califica el grado de daño causado al ambiente por el mal manejo de desechos sólidos y aguas residuales provenientes del Centro de Faenamiento de la Provincia de Santa Elena?**

Excelente	.....	Regular	.....
Muy bueno	.....	Malo	.....
Bueno	.....	Irreparable	.....

**6. ¿Cada que tiempo se realizan chequeos médicos?**

Mensualmente	.....	Semestralmente	.....
Bimestralmente	.....	Anualmente	.....
Trimestralmente	.....		



**Anexo No. 4: ENTREVISTA PARA EXPENDEDORES**

**1. ¿Qué opina actualmente del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena?**

.....  
.....  
.....

**2. ¿Cómo evalúa el servicio de faenamiento prestado actualmente en el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena?**

.....  
.....  
.....

**3. ¿Cuál es la procedencia de su ganado?**

.....  
.....

**4. ¿Qué impacto ambiental cree usted que causa el mal manejo de los desechos sólidos y aguas residuales provenientes del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿A usted le parece que el personal administrativo y operativo debería capacitarse periódicamente?**

.....  
.....  
.....

**6. ¿Cree usted que es necesario que el personal operativo utilice el equipo de protección necesario para evitar accidente en el desempeño de sus funciones?**

.....  
.....  
.....

**Anexo No. 5: ENTREVISTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

- 1. ¿Cuáles son los ejes del Plan de Contingencia para emergencias dentro del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena?**

.....  
.....  
.....

- 2. ¿Cumplen con las normas de higiene establecidas por el Ministerio del Ambiente y el Ministerio de Salud dentro del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena?**

.....  
.....  
.....

- 3. ¿Cuáles fueron las causas que motivaron la clausura del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena?**

.....  
.....  
.....

- 4. ¿Se siente satisfecho con el desempeño del personal en el Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena?**

.....  
.....  
.....

## **Anexo No. 6: Visita al Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena**

### **Patio del Centro de Faenamiento**



**Fuente:** Dirección de Ambiente del GAD Municipal del cantón La Libertad

### **Cuarto de rumen del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena**



**Fuente:** Dirección de Ambiente del GAD Municipal del cantón La Libertad

## Área de corrales del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena



**Fuente:** Dirección de Ambiente del GAD Municipal del cantón La Libertad

**Anexo No. 7: Entrevistas y Encuestas al personal administrativo y operativo  
del Centro de Faenamiento de la provincia de Santa Elena**

**Entrevista y encuesta realizada al Administrador Dr. Víctor Mendoza**



**Elaborado por: Autora**

**Encuesta realizada al personal operativo del Centro de Faenamiento**



**Elaborado por: Autora**

**Encuesta realizada al personal administrativo del Centro de Faenamiento (recaudador)**



**Elaborado por: Autora**

**Encuesta realizada al personal administrativo del Centro de Faenamiento (secretario)**



**Elaborado por: Autora**