



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTROS Y PLAZAS DE GANADO, DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

AUTORA:

VERÓNICA ELIZABETH MONTENEGRO GAVILANES

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido realizado por la Srta. VERÓNICA ELIZABETH MONTENEGRO GAVILANES, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Javier Lenin Gaibor

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, VERÓNICA ELIZABETH MONTENEGRO GAVILANES, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 17 de enero del 2019

Verónica Elizabeth Montenegro Gavilanes

C. C. 172490480-8

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación les dedico a mis padres Zoila Rosa Gavilanes García y Álvaro Javier Montenegro Basantes, quienes con esfuerzo y sacrificio me brindaron todo su apoyo incondicional para concluir mi carrera profesional.

A mis hermanos Magaly Alexandra y Carlos Javier, quienes con sus palabras de aliento me motivaron a seguir adelante en esta etapa de mi vida.

A mi hijo Maykel Dariam, quien con su infinito amor y optimismo me dio las fuerzas y valor suficiente para salir avante en los momentos más difíciles de mi carrera.

A mi esposo Juan Vicente Cañar, complemento de mi vida, quien ha estado presente en los buenos y malos momentos para brindarme su apoyo incondicional y motivarme para seguir luchando por cumplir mis metas.

Una dedicatoria especial de este trabajo de titulación es a Dios, quien ha llenado con su infinito amor, bendiciones, salud y sabiduría para seguir adelante en mis objetivos y lograr mis metas. Mención aparte, merecen todos quienes con su apoyo y palabras de motivación me impulsaron seguir adelante y alcanzar esta meta tan anhelada.

Verónica Elizabeth Montenegro Gavilanes

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme vivir, darme salud, amor y sabiduría para culminar mi carrera profesional. A mi familia por el apoyo incondicional y por su motivación constante para seguir adelante en los avatares de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a las autoridades, personal administrativo y docentes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría por compartir sus conocimientos y formarme en una profesional. De manera especial agradezco al Ing. Hernán Arellano y al Ing. Lenín Gaibor, por su paciencia, tiempo y por ayudarme en todo momento a realizar el presente trabajo de titulación.

A la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados por su apertura y apoyo incondicional para la culminación de este proyecto.

Verónica Elizabeth Montenegro Gavilanes

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICADO DEL TRIBUNAL.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1.1 Formulación del Problema.....	21
1.1.2 Delimitación del Problema	21
1.2 JUSTIFICACIÓN	22
1.2.1 Justificación Teórica	22
1.2.2 Justificación Metodológica.....	22
1.2.3 Justificación Académica.....	22
1.2.4 Justificación Práctica	23
1.3 OBJETIVOS	23
1.3.1 Objetivo General.....	23
1.3.2 Objetivos Específicos	23

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	24
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	24
2.1.1 Antecedentes Históricos	24
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	28
2.2.1 Diseño Organizacional	28
2.2.2 Como afectan las estrategias el diseño organizacional.....	30
2.2.3 Estructura de la Organización.....	31
2.2.4 Diseños funcional, divisional y geográfico	34
2.2.5 Definición de modelo	37
2.2.6 Gestión.....	39
2.2.7 Modelo de Gestión	39
2.2.8 Organización tradicional.....	40
2.2.9 Generalidades de la Administración.....	41
2.2.10 Proceso Administrativo	41
2.2.11 Tipos de Modelos de Gestión	43
2.2.12 La Gestión Funcional Vs Gestión por Procesos.	50
2.2.13 Procesos	51
2.2.14 Mapa de Procesos	59
2.2.15 Gestión por Procesos	60
2.2.16 Diagrama de Flujo	64
2.2.17 Cadena de Valor	68
2.2.18 Manual de Procesos.....	68
2.2.19 Levantamiento de Procesos	72
2.3 IDEA A DEFENDER	76
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	77

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	77
3.2.1 Investigación de Campo	77
3.2.2 Investigación Bibliográfica – Documental	78
3.2.3 Investigación Descriptiva	78
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	79
3.3.1 Población	79
3.3.2 Muestra	81
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	81
3.4.1 Métodos de Investigación.....	81
3.4.2 Técnicas de Investigación.....	82
3.4.3 Instrumentos de Investigación.....	84
3.5 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS.....	85
3.5.1 Encuesta dirigida al personal de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados.....	85
3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER	99
CAPÍTULO IV. MARCO PROPOSITIVO	100
4.1 DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTROS Y PLAZAS DE GANADO, DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.....	100
4.2 GENERALIDADES.....	100
4.2.1 Identificación de la Empresa	100
4.2.2 Presupuesto Anual	101
4.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	101
4.3.1 Misión.....	101

4.3.2 Visión	101
4.3.3 Valores Corporativos.....	102
4.3.4 Políticas	102
4.4 BASE LEGAL.....	103
4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	104
4.5.1 Organigrama Estructural	104
4.5.2 Estructura Administrativa.....	105
4.6 CONTENIDO DE LA PROPUESTA	107
4.6.1 Planificación / Documentación.....	107
CONCLUSIONES.....	189
RECOMENDACIONES	190
BIBLIOGRAFÍA	191
ANEXOS.....	197

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Personal EPMRPG-SD.....	20
Tabla 2: Clasificación de los Modelos.	38
Tabla 3: Simbología para la Elaboración del Diagrama de Flujo.	65
Tabla 4: Simbología para el Diagrama de Flujo.....	66
Tabla 5: Ficha de Procesos.....	75
Tabla 6: Ficha de Indicadores.	76
Tabla 7: Población de la EPMRPG - SD.....	79
Tabla 8: Empleados de Producción de la EPMRPG - SD.....	80
Tabla 9: Género de los funcionarios encuestados.	85
Tabla 10: Identificación con la misión y visión de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados.....	86
Tabla 11: Definición de misión y visión de acuerdo a los objetivos institucionales.....	87
Tabla 12: Delimitación de funciones y actividades en la Empresa Pública Municipal de Rastros	88
Tabla 13: Disponibilidad de un Modelo de Gestión por Procesos para el faenamiento de Ganado.....	89
Tabla 14: Necesidad de un Modelo de Planificación y Gestión por Procesos.....	90
Tabla 15: Incremento de capacitaciones orientadas al personal operativo para el mejoramiento de los procesos.....	91
Tabla 16: Mejoramiento de la Gestión Empresarial mediante un Modelo de Gestión por Procesos.....	92
Tabla 17: Disponibilidad de recursos para la ejecución del trabajo.....	93
Tabla 18: Procesos correctos de faenamiento en la Empresa.....	94
Tabla 19: Tiempos adecuados para la ejecución de los procesos de faenamiento.	95
Tabla 20: Existencia de control durante el proceso de faenamiento.	96
Tabla 21: Existencia de mecanismos internos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos.	97
Tabla 22: Contribución personal a la satisfacción del cliente.	98
Tabla 23: Presupuesto Anual.....	101

Tabla 24: Simbología del Flujograma de Procesos.....	110
Tabla 25: Ficha de Procesos.....	111
Tabla 26: Ficha de Indicador.....	112
Tabla 27: Identificación de Clientes.....	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Diseño Organizacional.	28
Gráfico 2: Etapas del Diseño Organizacional.	29
Gráfico 3: Etapas del Diseño Organizacional.	30
Gráfico 4: Estructura de la Organización.	32
Gráfico 5: Ventajas de la Estructura Organizacional.	33
Gráfico 6: Fortalezas y Debilidades de la Estructura Funcional.	34
Gráfico 7: Fortalezas y Debilidades de la Estructura Divisional.	36
Gráfico 8: Proceso Administrativo.	42
Gráfico 9: Proceso Administrativo.	43
Gráfico 10: Modelo de Gestión por Objetivos.	45
Gráfico 11: Ciclo PHVA.	49
Gráfico 12: Gestión Funcional Vs la Gestión por Procesos.	50
Gráfico 13: Proceso.	51
Gráfico 14: Proceso.	52
Gráfico 15: Elementos de un Proceso.	54
Gráfico 16: Elementos de un Proceso.	55
Gráfico 17: Tipos de Procesos.	56
Gráfico 18: Procesos Estratégicos.	57
Gráfico 19: Mapa de Procesos.	59
Gráfico 20: Sistema de Gestión.	61
Gráfico 21: Ventajas del Diagrama de Flujo.	64
Gráfico 22: Diagrama de Flujo del Proceso de Faenamiento.	67
Gráfico 23: Cadena de Valor.	68
Gráfico 24: Ventajas de los Manuales.	69
Gráfico 25: Fases del método GSP para el levantamiento de procesos.	72
Gráfico 26: Género de los funcionarios encuestados.	85
Gráfico 27: Identificación con la misión y visión de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo.	86
Gráfico 28: Definición de misión y visión de acuerdo a los objetivos institucionales.	87

Gráfico 29: Delimitación de funciones y actividades en la Empresa Pública Municipal de Rastros.	88
Gráfico 30: Disponibilidad de un Modelo de Gestión por Procesos para el faenamiento.	89
Gráfico 31: Necesidad de un Modelo de Planificación y Gestión por Procesos.	90
Gráfico 32: Incremento de capacitaciones orientadas al personal operativo para el mejoramiento de los procesos.....	91
Gráfico 33: Mejoramiento de la Gestión Empresarial mediante un Modelo de Gestión por Procesos.....	92
Gráfico 34: Disponibilidad de recursos para la ejecución del trabajo.....	93
Gráfico 35: Procesos correctos de faenamiento en la Empresa.....	94
Gráfico 36: Tiempos adecuados para la ejecución de los procesos de faenamiento.	95
Gráfico 37: Existencia de control durante el proceso de faenamiento.	96
Gráfico 38: Existencia de mecanismos internos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos.	97
Gráfico 39: Contribución personal a la satisfacción del cliente.	98
Gráfico 40: Organigrama Estructural de la EPMRPG - SD.....	104
Gráfico 41: Ciclo de Mejora de la Gestión por Procesos.	107
Gráfico 42: Pasos de la Planificación / Documentación del Modelo de Gestión por Procesos para la EPMRPG - SD.....	108
Gráfico 43: Modelo de Gestión por Procesos.....	113
Gráfico 44: Mapa de Procesos de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados.	116

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Autorización para la realización del Trabajo de Titulación.....	197
Anexo 2: Hoja de Caracterización de Procesos.....	198
Anexo 3: Hoja de Caracterización de Actividades.....	200

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados, para la optimización de los recursos, el mejoramiento de la calidad del servicio brindado y la satisfacción de los usuarios. Su ejecución se inició con la observación directa de los principales procesos y las diferentes problemáticas existentes en el camal, posteriormente se realizaron entrevistas a los directivos de la empresa con la finalidad de conocer sus opiniones y obtener información de primera mano acerca de los procesos existentes; la aplicación de encuestas a la totalidad de la población de la entidad para recabar información. La propuesta contiene: mapas de procesos, fichas de procesos, flujogramas de procesos y fichas de indicadores, lo que permitió visualizar la información de cada proceso. Como complemento, el modelo contiene el acta de compromiso de la entidad, manual, procedimientos y registros documentados. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que ayudarán al mejoramiento de la gestión de los procesos de faenamiento; así como elevar la eficiencia y eficacia en la satisfacción de los clientes tanto internos como externos de la institución.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <GESTIÓN POR PROCESOS> <MAPA DE PROCESOS> <FLUJOGRAMAS DE PROCESOS> <SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS (CANTÓN)>

.....
Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.

ABSTRACT

The present thesis work pretends to design a process management model for the municipal public company of livestock trails in Santo Domingo de los Colorados to optimize resources, the improvement of the quality of service and the user satisfaction. Its execution began with the direct observation of the main processes and the existing problematic differences in slaughtering. Subsequently, interviews were conducted to the executives of the company in order to know their opinions and obtain first-hand information about the existing processes; the application of surveys to the entire population to gather information. The proposal contains: process maps, process tabs, process flowcharts and indicator cards, which allowed us to visualize the information of each process. As a complement, the model contains a document of commitment by the institutional, a manual, procedures and records of documents. Finally, the conclusions and recommendations that will help to improve the management of slaughter processes are presented, as well as to increase efficiency and effectiveness in the satisfaction of both internal and external clients of the institution.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCE> <MANAGEMENT MODEL> <PROCESS MANAGEMENT> <PROCESS MAP> <PROCESS FLOWCHARTS> <SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

El Modelo de gestión por Procesos se materializa en el mapa de procesos de la institución, la cual contiene los procesos gobernantes, procesos operativos y procesos de apoyo necesarios para garantizar su correcta operatividad. La competitividad en los mercados actuales ha favorecido que la calidad se convierta en un factor clave para el éxito empresarial, esta situación plantea la necesidad de abandonar los modelos tradicionales de gestión y adoptar el modelo de gestión por procesos que permita la mejora continua. Con base a lo anterior, se propuso la ejecución de un Modelo de gestión por Procesos para la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados, con la finalidad de reducir costos y tiempos innecesarios en el faenamiento de animales bovinos y porcinos.

El presente trabajo investigativo, se encuentra estructurado de cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El capítulo I, consta de la descripción de los aspectos generales de la empresa; planteamiento, formulación y delimitación del problema; justificación teórica, metodológica, académica y práctica; objetivo general y específico que se pretende alcanzar con el modelo de gestión por procesos.

El capítulo II, abarca los antecedentes investigativos que concuerden con nuestra investigación, y marco teórico acerca del modelo de gestión por procesos de faenamiento, con base en diferentes fuentes bibliográficas de diversos autores; libros, artículos científicos, revistas y linografía.

El capítulo III, comprende el marco metodológico, en el cual se determina la modalidad de investigación, tipos de investigación, la población, métodos, técnicas e instrumentos a utilizar en el trabajo de titulación, lo que nos permite verificar la idea a defender.

El capítulo IV, corresponde en la presentación de la propuesta del Modelo de Gestión por Procesos a la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados, en la que detallamos los principales procesos de la empresa;

donde se evidencia el mapa de procesos, ficha de procesos, flujograma de procesos y ficha de indicadores de la Subgerencia de Producción, de la Subgerencia de Control de la Calidad y del Faenamiento bovino y porcino.

Finalmente culminamos con las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo de titulación para la empresa, para la optimización de los recursos y la satisfacción de los clientes internos y externos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTROS Y PLAZAS DE GANADO, DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El camal de Santo Domingo de los Colorados funciona desde hace 45 años; en 1972 fue construido como iniciativa privada de Antonio Granda Centeno, en el kilómetro 1 y ½ de la vía a las Mercedes, margen izquierdo. En 1975 fue adquirido por la Municipalidad y desde entonces ha sido administrado por el Municipio. En el 2016 se suscribió un convenio de cuatro años con la Asociación de Introdutores del Camal, por el cual, las actividades de operación pasaron a manos de esa entidad y la administración se mantuvo por parte del Municipio.

La Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo (EPMRPG-SD), con RUC 2360003970001 se creó mediante ordenanza Municipal N° M-022-VZC, publicada en el registro oficial suplemento N° 800 del 01 de Octubre del 2012, ofertando el servicio de faenamiento de ganado bovino y porcino en el cantón y la región, con la misión de convertirse en una empresa pública referente a nivel nacional, por cumplir con los estándares de calidad en el faenamiento de ganado y las normativas técnico – sanitarias establecidas en la ley, brindado productos higiénicamente procesados, aptos para el consumo humano.

La EPMRPG-SD cuenta con un total de 53 empleados, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1: Personal EPMRPG-SD

ÁREAS	Nº DE EMPLEADOS
Gerencia	2
Administrativo Financiero	10
Producción	39
Control de Calidad	2
TOTAL	53

Fuente: Obando, P. (2017)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Recuperado de: <http://epmrpg.santodomingo.gob.ec/index.php/transparencia/transparencia-2017.html>

Realizado un diagnóstico inicial a la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo (EPMRPG-SD), se ha detectado una serie de problemáticas que vienen caracterizando el desarrollo de sus actividades diarias, a saber:

Falta de una adecuada delimitación y segregación de funciones para el personal operativo de la empresa, lo que ocasiona duplicidad, evasión y arrogación de funciones, afectando a la eficiencia y eficacia del personal en la ejecución de los diferentes procesos de faenamiento.

Inadecuada organización de los procesos de faenamiento, lo que genera pérdida de tiempo y reclamos por parte de los clientes debido a la insatisfacción con el producto final.

Deficiente asignación de tiempos perentorios para la ejecución de cada uno de los procesos de faenamiento, crea un incremento en el costo de cada proceso, lo que representa pérdida de tiempo y dinero para la empresa.

Ausencia control en el resultado final del proceso de faenamiento, ocasionando pérdidas de tiempo y recursos para la EPMRPG-SD.

Todos los problemas citados anteriormente, tenían su origen en la falta de un modelo de gestión por procesos; que permita la optimización de las diferentes operaciones que se realizan al interior de la empresa pública de faenamiento, a fin de propender a la calidad total del servicio brindado y a la satisfacción de los clientes.

Por lo anterior, fue urgente y necesario emprender con el diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado, de la Ciudad de Santo Domingo de los Colorados, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, que incluye entre otras partes; la medición de los tiempos y costos en cada proceso, metas a alcanzar con el modelo de gestión, flujograma del proceso de faenamiento y asignación de puestos y funciones a cada operador, a fin de mejorar los diferentes procesos y el desarrollo de las actividades empresariales.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera el Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado, de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, contribuye con la optimización de los recursos, la calidad del servicio brindado y la satisfacción de los usuarios?

1.1.2 Delimitación del Problema

Objeto de estudio: Modelos de gestión por procesos para la organización.

Campo de Acción: Gestión por Procesos.

Delimitación Espacial: Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado.

Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas.

Ciudad: Santo Domingo de los Colorados.

Dirección: Vía las Mercedes km 1 ½ sector Brasilia del Toachi.

Email: info@epmrastrosantodomingo.gob.ec

1.2 JUSTIFICACIÓN

El diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado, de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, se justificó su investigación desde cuatro enfoques:

1.2.1 Justificación Teórica

Desde la perspectiva teórica, el presente trabajo de investigación se justificó, ya que nos permitió aprovechar todo el referencial teórico existente sobre modelos de gestión y muy particularmente sobre modelos de gestión de reconocidos autores y tratadistas, contenido en libros, revistas especializadas, artículos científicos, investigaciones y linkografía especializada y actualizada, tendiente a fundamentar adecuadamente la presente investigación.

1.2.2 Justificación Metodológica

Desde la parte metodológica ésta investigación se justificó su realización, ya que permitió utilizar métodos, técnicas e instrumentos de investigación que nos ayudaron a recopilar información confiable, relevante y suficiente, la cual sirvió de base para la realización de un Modelo de Gestión por Procesos de la Empresa de Publica Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo y que sus resultados sean los más reales y objetivos posibles.

1.2.3 Justificación Académica

Académicamente el presente trabajo de investigación se justificó su realización, ya que se puso en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, en el diseño del presente modelo de gestión por procesos para la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado, de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas; simultáneamente fue la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y experiencias como consecuencia de la práctica en el ámbito laboral; y, sin dejar de ser menos importante, cumplí con un pre requisito para mi incorporación como nueva profesional de la República del Ecuador.

1.2.4 Justificación Práctica

Desde la perspectiva práctica, el presente trabajo se justificó su emprendimiento, ya que se logró diseñar un modelo de gestión por procesos para la EPMRPG - SD, que incluye entre otros aspectos; la medición de los tiempos y costos en cada proceso, metas a alcanzar con el modelo de gestión, flujograma de los procesos y la asignación de puestos y actividades a cada operador a fin de dotar a la empresa un modelo de gestión que contribuirá al mejoramiento de las operaciones y la satisfacción de los clientes.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión por procesos para la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado, de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, mediante la medición de tiempos y la elaboración de flujogramas del proceso de faenamiento, para la optimización de los recursos, la calidad del servicio brindado y la satisfacción de los usuarios.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Estructurar el marco teórico acerca del modelo de gestión por procesos de faenamiento, con base en diferentes fuentes bibliográficas de diversos autores, tendiente a la fundamentación de la presente investigación.
- Establecer el marco metodológico, mediante la utilización de diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación, tendientes a recopilación de información consistente, pertinente, relevante y suficiente, de tal forma que los resultados de la investigación sean los más reales y objetivos posibles.
- Diseñar un modelo de gestión por procesos de faenamiento para la EPMRPG-SD, mediante la medición de los tiempos en cada proceso, la elaboración de flujogramas del proceso de faenamiento, que permita la reducción de costos y un servicio de calidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Para efectos de la presente investigación, se ha tomado como referencia una serie de trabajos investigativos que concuerdan con nuestra investigación, las cuales fueron consultados en bibliotecas virtuales de distintas universidades del país, a saber:

López Arias, A. & Cabascango Herrera, G., (2013), en su Tesis inédita de grado: Manual de Gestión por Procesos para la Planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y FERIA de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, Ibarra, concluye que:

En la investigación emprendida a la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, mediante el diagnóstico inicial realizado se determinó como problema principal la inexistencia de un Manual de Gestión por Procesos, por lo cual el personal que labora en la institución no tiene claras las actividades y la secuencia ordenada que hay que seguir para cumplir de una manera eficiente y eficaz las metas y objetivos planteados por la institución pública. La metodología utilizada en la presente investigación fue: encuestas, entrevistas, observación directa y el análisis de la matriz FODA, técnicas a través de las cuales se pudo obtener información sobre el problema investigado.

Por lo tanto este trabajo es un conjunto sistemático de datos e información cualitativa y cuantitativa que permite obtener el manual de gestión por procesos, el mismo que será de mucha utilidad para el desarrollo de la Institución ya que en este se detalla las funciones que cada empleado y trabajador debe desempeñar en su respectivo departamento y además los procesos que se deben seguir para el proceso de las mismas, logrando el ahorro de recursos ya que se evita la pérdida de tiempo y en muchas ocasiones la duplicidad de funciones en el personal administrativo y operativo para el normal desarrollo de las actividades, que además facilite el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Telenchano Yumbillo, E., (2017), en su tesis: Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH) de la Parroquia Cajabamba, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, realizada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cantón Riobamba, concluye:

El diseño de un modelo de gestión por procesos para la corporación de productores y comercializadores orgánicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH) de la parroquia Cajabamba, cantón Colta, provincia de Chimborazo, tiene la finalidad de mejorar el sistema de procesamiento y comercialización de sus productos orgánicos. Para el desarrollo del sistema se realizó un análisis situacional mediante el FODA, el direccionamiento estratégico para luego identificar los procesos, describir las actividades, mediante la siguiente estructura del modelo: cadena de valor, mapa de procesos, procesos críticos y manual de procesos. Como resultado encontramos que se ha desarrollado el manual de procesos y procedimientos con sus respectivas fichas de proceso, su descripción, flujogramas e indicadores de gestión para su seguimiento y medición. La aplicación del enfoque basado en procesos le brinda a la empresa la oportunidad de optimizar sus recursos, incrementar la participación activa del personal, promoviendo una cultura organizacional eficiente basada en el mejoramiento continuo de sus actividades a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

El Modelo en mención se realizó en base a la investigación cualitativa – cuantitativa que permitió la descripción de los procesos de la empresa y examinación de datos numéricos directamente donde ocurren los hechos para determinar fichas de indicadores, además fue diseñada de manera secuencial, sistemática un modelo de Gestión por Procesos para la empresa.

De su parte, Guanín Corina, A. & Andrango María, R., (2015), en su propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Atención de Enfermería en el Servicio de Emergencias del Hospital Militar. (Tesis inédita de maestría). Escuela Politécnica Nacional, Quito, concluye:

La propuesta de un Modelo de Gestión por procesos en la Atención del Servicio de Emergencias del Hospital Militar, buscaba contribuir a la mejora de los procesos, que significa optimizar la efectividad, la eficiencia, mejora de los controles, refuerzo de los mecanismos internos y recursos, generando un instrumento guía que facilite las tareas del talento humano. El análisis situacional permitió entender la realidad general del hospital, el proceso actual en relación a la atención en enfermería del área de emergencias del hospital y las funciones del departamento. El diagnóstico concluyó que existen discrepancias en los procedimientos que generan falta de eficiencia o inclusive posibles errores en el proceder, lo cual en una sala de emergencias puede tener consecuencias negativas para los pacientes.

Finalmente, en la propuesta se proyectó un plan de capacitación para la administración por procesos en el Hospital Militar de la ciudad de Quito, ya que las diferencias en el uso de los procesos de cierta manera afecta el desarrollo de las actividades, es por ello que se planteó tanto la definición de los procesos básicos en el área, así como se desarrolló un plan de capacitación para el mejoramiento profesional en la atención de enfermería, por procesos debido a que existía la carencia de manuales de proceso y guías que permitan un desarrollo de los mismos de forma eficiente, con el fin de cumplir con los parámetros establecidos en la ley de carrera civil y administrativa que establece el estatuto orgánico del trabajo por proceso, presentado la memoria técnica del taller implementado como evidencia de su aplicación en beneficio del hospital, su prestigio, sus logros, pero principalmente en beneficio de los pacientes.

De otro lado, Aguirre Hernández, M., (2014), en el Diseño de un Modelo de Gestión de Procesos para una Empresa de Prestación de Servicios Automotrices “Caso Talleres Faconza”. (Tesis inédita de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, establece:

El presente proyecto enfocado en el diseño de un modelo de gestión de procesos para una empresa de prestación de servicios automotrices, caso Talleres “FACONZA”, tiene la finalidad de demostrar que con un buen modelo de gestión de procesos se puede lograr una mayor captación de clientes, y mejorar la rentabilidad del negocio.

Para la investigación se ha tomado en cuenta el desarrollo de cuatro capítulos que demuestran la viabilidad del trabajo.

El presente proyecto se realizó en base a la investigación cualitativa y cuantitativa que permite realizar un análisis situacional tanto del macro como del micro entorno que rodea a la empresa, con el objetivo de conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y establecer de manera adecuada un diagnóstico de Talleres Faconza. Las principales debilidades que tiene la empresa es la falta de organización en la gestión de inventarios: al no contar con el control de inventarios la empresa presenta una deficiencia y una falta de organización, la cual afecta sobre la utilidad.

Falencias en el proceso del servicio: Faconza al contar con un proceso en el cual no se establecen de una manera adecuada las actividades a realizar dentro de la misma, la empresa no podrá ofrecer un servicio total y satisfactorio a sus clientes. La propuesta de este trabajo investigativo es el modelo de gestión de procesos, que muestra los principales aportes y soluciones a los problemas detectados con anterioridad, logrando cumplir con los objetivos planteados para demostrar una mayor eficacia en los procesos de servicios que favorecerán directamente a la gestión de la empresa.

En conclusión, como se puede apreciar de las cuatro tesis citadas anteriormente, el resultado final es el modelo de gestión por procesos para las organizaciones en mención: Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra, Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo, Servicio de Emergencias del Hospital Militar y Empresa de Prestación de Servicios Automotrices “Caso Talleres Faconza”, modelo que será de mucha utilidad para el desarrollo de las Instituciones, ya que en él se detallan las funciones que cada empleado y trabajador debe desempeñar en su respectivo puesto de trabajo, además de los procesos que se deben seguir para el adecuado desarrollo de sus actividades, logrando de esta manera el ahorro de recursos, la pérdida de tiempo y en muchas ocasiones la duplicidad de funciones.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Diseño Organizacional

Según el autor Munch L., & Osorio J., & Vital S., (2011) , señala que el diseño organizacional es: “un proceso cuyo fin es generar una estructura adecuada a las características y necesidades de la empresa, de modo que permita el logro de la misión de la empresa con la mayor eficiencia”. (pág. 79)

De su parte, Jones G., (2008), al hablar del diseño organizacional, señala que:

Es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación. (pág. 9).

Gráfico 1: Diseño Organizacional.



Fuente: Buján, A., (2018)

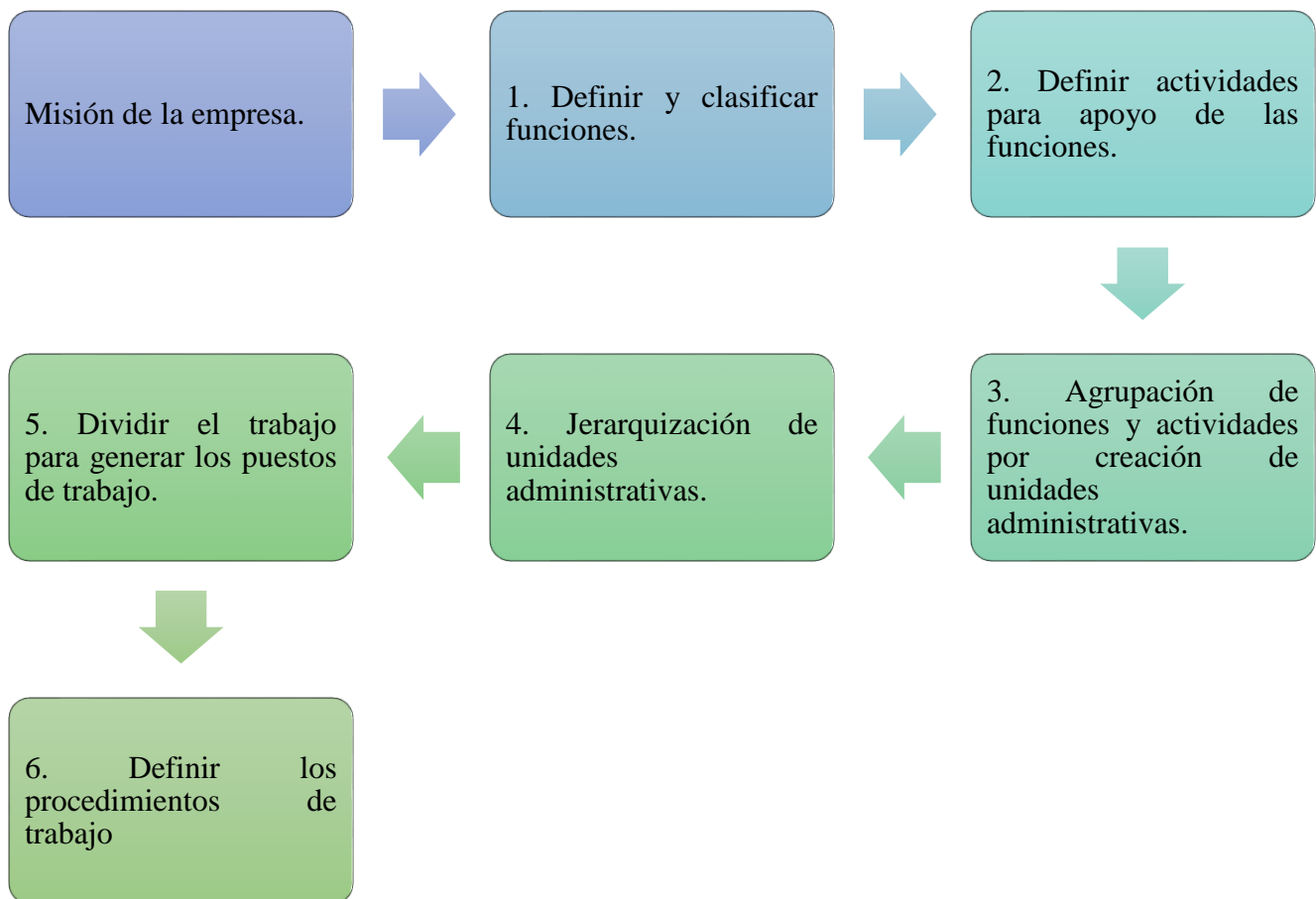
Recuperado de: <https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/disenodeorganizacion.htm>

En conclusión, el diseño organizacional estructura la forma de funcionar de una empresa para elaborar estrategias competitivas que puedan dar un valor agregado al momento de elaborar un producto o brindar un servicio. Para los gerentes un adecuado diseño organizacional facilita el logro de las metas.

2.2.1.1 Etapas del Diseño Organizacional

El diseño organizacional puede desarrollarse a partir de seis pasos o etapas, a saber:

Gráfico 2: Etapas del Diseño Organizacional.



Fuente: Munch L., & Osorio J., & Vital S., (2011) (pág. 79 & 80)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Las etapas del Diseño Organizacional son:

Gráfico 3: Etapas del Diseño Organizacional.



Fuente: Bermúdez, P., (2017)

Elaborado por: Verónica Montenegro

2.2.2 Como afectan las estrategias el diseño organizacional

El autor Daft, R., (2011), con respecto a cómo afectan las estrategias al diseño organizacional, manifiesta que:

La elección de la estrategia afecta las características organizacionales internas. Las características de diseño organizacional necesitan apoyar el enfoque competitivo de las empresas. Con una estrategia de liderazgo en costos bajos, los directores adoptan un enfoque de eficiencia para el diseño organizacional, mientras una estrategia de diferenciación exige un enfoque en el aprendizaje. (pág. 67)

Por otra parte, el autor Daft, R., (2011), manifiesta que:

La estrategia es un factor importante que influye en el diseño organizacional. Sin embargo, el diseño organizacional finalmente es el resultado de varias contingencias. El énfasis en la eficiencia y el control en comparación con el aprendizaje y la flexibilidad se determina mediante las contingencias de la estrategia, el entorno, el tamaño y ciclo de vida, la tecnología y la cultura organizacional. La organización está diseñada para ajustarse a los factores de contingencia. (pág. 73)

En síntesis, la afectación de las estrategias al diseño organizacional, influye en la toma de decisiones para poder obtener resultados positivos y así poder conseguir las metas propuestas para lograr alcanzar las utilidades.

2.2.3 Estructura de la Organización

Según el autor Daft, R., (2011), la estructura de la organización implica: “Tres elementos estructurales pertenecen tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización. La estructura de la organización está reflejada en el organigrama. Existen tres componentes claves en la definición de estructura de la organización”. (pág. 90)

Gráfico 4: Estructura de la Organización.



La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, con el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y sus visores.



La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.



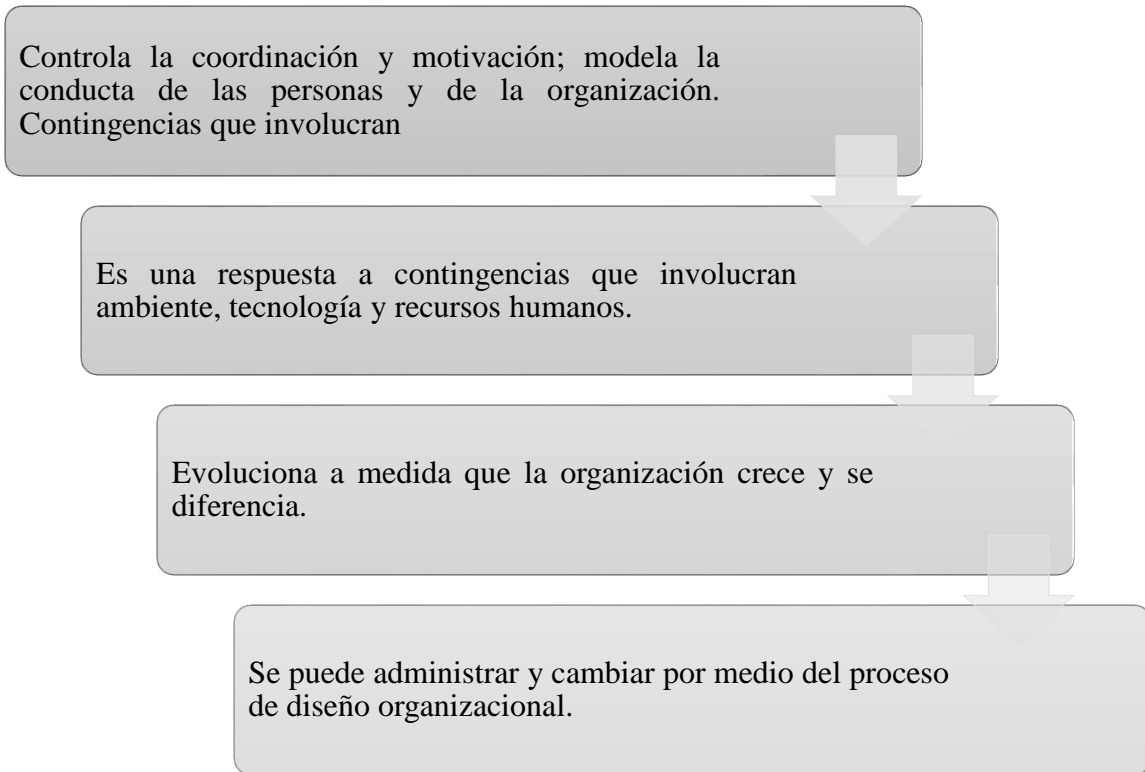
La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

Fuente: Daft, R., (2011) (pág. 90)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Por su parte, el autor Jones, G., (2008), manifiesta que la estructura organizacional es: “El sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla la forma en que las personas cooperan y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización”. (pág. 8)

Gráfico 5: Ventajas de la Estructura Organizacional.



Fuente: Jones, G., (2008) (pág. 8)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Según el autor, Gibson, J., & Donnelly, J., & Ivancevich, J., & Konopaske, R., (2006), señala que la estructura organizacional es: “El patrón formal de cómo la gente y los puestos son agrupados en una organización. La estructura de la organización a menudo se ilustra por un organigrama”. (pág. 529)

En conclusión, la estructura organizacional influye en la toma de decisiones para el correcto funcionamiento de la empresa y su direccionamiento, y por ende repercute en resultados positivos para sus dueños.

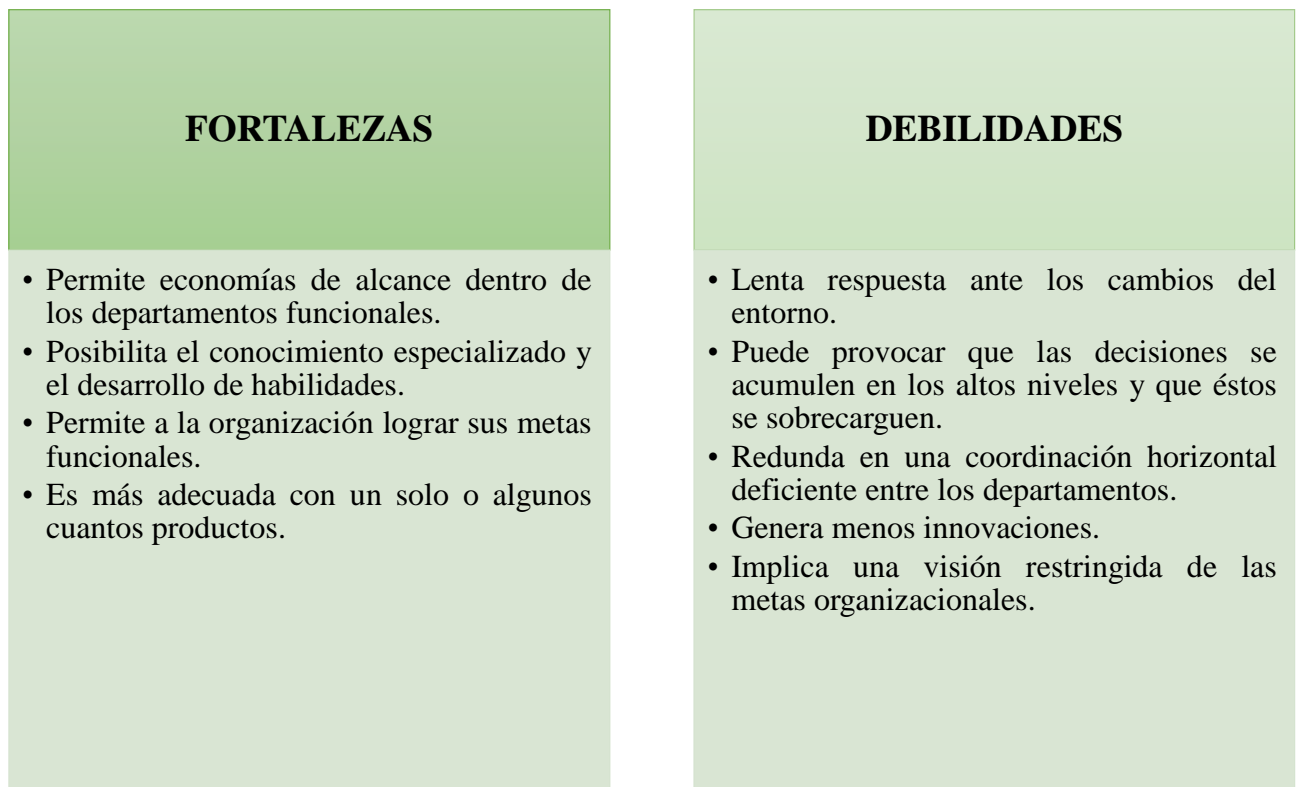
2.2.4 Diseños funcional, divisional y geográfico

2.2.4.1 Estructura Funcional

Según, el autor Daft, R., (2011), refiriéndose a la estructura funcional, señala:

En una estructura funcional, la función común es el factor que dicta la forma en que deben agruparse las actividades, desde los niveles más bajos a los más altos de la organización. Gracias a la estructura funcional, se consolidan todo el conocimiento y las habilidades humanas referentes a actividades a actividades específicas, lo que ofrece una profundidad de conocimiento valiosa para la organización. (pág. 102)

Gráfico 6: Fortalezas y Debilidades de la Estructura Funcional.



Fuente: Daft, R., (2011) (pág. 103)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Por su parte, Jones, G., (2008), con respecto a estructura funcional, señala que:

Es un diseño que agrupa a los individuos con base en sus habilidades y pericia en común o porque utilizan los mismos recursos. La estructura funcional es el cimiento de la diferenciación horizontal. Una organización agrupa las tareas en funciones para aumentar la efectividad con la cual logra su meta principal: proporcionar a los clientes productos de alta calidad a precios competitivos. (pág. 145)

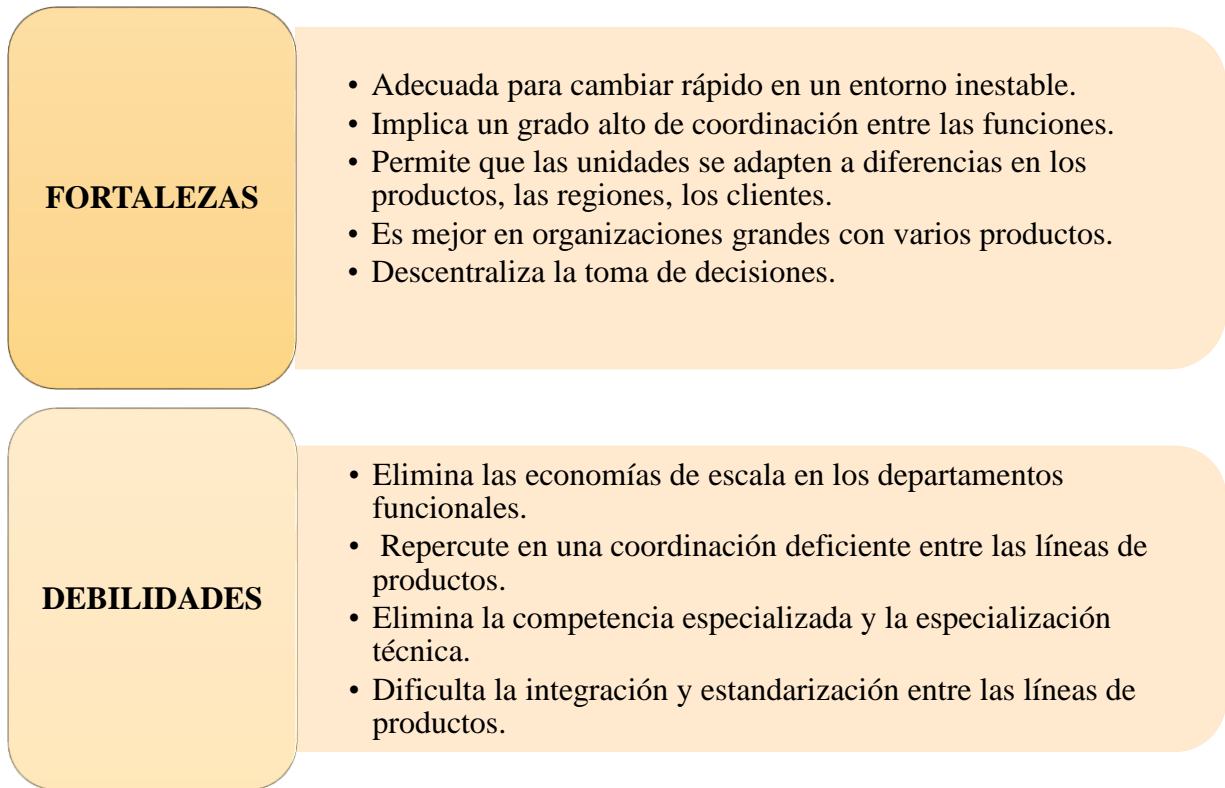
En conclusión, la estructura funcional es la forma en que deben agruparse las actividades en todos los niveles de la organización para alcanzar la efectividad y la eficiencia en la producción de un producto o la prestación de un servicio.

2.2.4.2 Estructura Divisional

Daft, R., (2011), al hablar de la estructura divisional, señala:

El termino estructura divisional se utiliza aquí como el término genérico para lo que algunas veces se denomina estructura de producto o unidades estratégicas de negocios. Mediante esta estructura, las divisiones se pueden organizar en función de sus productos individuales, servicios, grupos de producto, proyectos o programas principales, divisiones, negocios o centros de utilidades. (pág. 104)

Gráfico 7: Fortalezas y Debilidades de la Estructura Divisional.



Fuente: Daft, R., (2011) (pág. 105)

Elaborado por: Verónica Montenegro

De su lado, el autor, Jones, G., (2008), sobre la estructura divisional, señala:

Una estructura divisional agrupa funciones según las demandas específicas de productos, mercados o clientes. El propósito que subyace a cambiar a una estructura divisional es crear subunidades más pequeñas y manejables dentro de una organización. El tipo de estructura divisional que eligen los gerentes depende de los problemas específicos de control que necesiten resolverse. (pág. 150)

En síntesis, la estructura divisional es la agrupación o divisiones de las funciones de acuerdo a los servicios o productos que brinde la empresa y a los departamentos que tenga la entidad.

2.2.4.3 Estructura Geográfica

Daft, R., (2011), al hablar de la Estructura Geográfica, señala: “La estructura más común en esta categoría es la geografía. Cada unidad geográfica incluye todas las funciones requeridas para producir y comercializar productos o servicios en esta región”. (pág. 107)

De su parte, el autor Jones, G., (2008), al hablar de la estructura geográfica, señala:

En la que las divisiones están organizadas de acuerdo con los requisitos de las diferentes ubicaciones en que opera la organización. A medida que una organización crece, con frecuencia desarrolla una base de clientes nacionales. Cuando se extiende a diferentes regiones de un país, necesita ajustar su estructura para alinear sus competencias esenciales con las necesidades de los clientes en las diferentes regiones geográficas. Una estructura geográfica permite centralizar algunas funciones en una oficina principal y descentralizar otras a nivel regional. (pág. 161)

Con base a lo anterior, se puede concluir que la estructura geográfica es una de las más comunes que se utilizan en las empresas ya que permite alinear algunas funciones en una sola área.

2.2.5 Definición de modelo

Según el autor Caracheo, (2012), define al modelo como:

Una representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social. Recuperado de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html

De su parte, el autor Aguilera, (2012), manifiesta que un modelo es:

Una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico. Recuperado de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html

Por lo anterior, se puede inferir que el modelo es una construcción mental o una representación de alguna propuesta o algo que se pueda seguir, es una secuencia de pasos que guía para realizar un hecho.

2.2.5.1 Clasificación de los Modelos

Rogers, (2015), en relación a la clasificación de los modelos, manifiesta que:

Tabla 2: Clasificación de los Modelos.

CLASIFICACIÓN DE LOS MODELOS	DEFINICIÓN
FÍSICOS	Representan algo que existe en el mundo de la realidad. Construidos por elementos que podemos tocar, pueden estar hechos a escala.
ABSTRACTOS	Representan algo que queremos alcanzar, no son de la realidad, sino para la realidad. Describe algo que no podemos ver, construidos por símbolos gráficos.

Fuente: Rogers, (2015)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Recuperado de: <https://www.congresohistoriaenfermeria2015.com/modelo.html>

2.2.6 Gestión

Según el autor Ramírez, (2013), la gestión implica:

La ejecución de acciones para llegar a un resultado. Es el conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/361332358/Definiciones-de-Gerencia-y-Gestion-Segun-Autores>

De su parte, Huergo, (2016), al hablar de la gestión, manifiesta que:

Es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática. Recuperado de: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

En conclusión, la gestión es la acción de ejecutar alguna acción en base a procesos para conseguir un fin en común, ya sea para una empresa o para alcanzar alguna meta personal. Es el conjunto de hechos que realizan para alcanzar alguna meta.

2.2.7 Modelo de Gestión

Porto J., (2008), al hablar de un modelo de gestión, señala: “es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”. Recuperado de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Con base en lo anterior, se puede concluir que un modelo de gestión permite asegurar resultados óptimos, minimizando los principales factores de riesgo para el logro de los objetivos.

2.2.8 Organización tradicional

Según el autor Kerzner, H., (2005), las ventajas de la organización tradicional son:

- Un control más fácil del presupuesto y de coste es posible.
- Un control técnico mejor es posible.
- Los especialistas pueden ser agrupados para compartir conocimiento y responsabilidad.
- El personal puede ser utilizado en diversos proyectos.
- Todos los proyectos beneficiarán de la tecnología más avanzada (una utilización mejor del personal escaso).
- Proporciona flexibilidad en el uso de la mano de obra.
- Proporciona una amplia base de la mano de obra al trabajo. (pág. 7)

De su lado, Kerzner, H., (2005), manifiesta que las desventajas de la organización tradicional son:

- Ningún individuo es directamente responsable del proyecto.
- No proporciona el énfasis proyecto – orientado necesario para lograr las tareas del proyecto.
- La coordinación llega a ser compleja, y el tiempo de plomo adicional se requiere para la aprobación de decisiones.
- Las decisiones favorecen normalmente a grupos funcionales más fuertes.
- No hay punto del focal del cliente.
- La respuesta a las necesidades de cliente es lenta.
- Hay dificultad en la localización de responsabilidad; ésta es el resultado de poco o nada de divulgación directa del proyecto, planeamiento proyecto orientado muy pequeño, y ninguna autoridad del proyecto.
- Se disminuyen la motivación y la innovación.
- Las ideas tienden al orientado funcionalmente con poco respeto para los proyectos en curso. (pág. 8)

En síntesis, la organización tradicional es satisfactoria para el control, y los conflictos se reducen al mínimo. Las organizaciones buscan formas de aliviar los problemas. Esta estructura trabaja lo mejor posible en organizaciones pequeñas donde la comunicación es solamente la necesaria.

2.2.9 Generalidades de la Administración

Según, el autor Coulter, M., & Robbins, S., (2005), manifiesta que la administración consiste en: “Coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. (pág. 7)

De su parte, Coulter, M., & Robbins, S., (2005), al hablar de la administración por procesos se refiere al: “Al término diseño, la operación y el control del proceso de transformación que convierte los recursos, como mano de obra y materias primas, en bienes o servicios que se venden a los clientes”. (pág. 490)

Por otra parte, el autor Chiavenato, I., (2004), señala que la administración es:

La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo. (pág. 10)

En conclusión, la administración es el proceso que coordina y controla las operaciones de la empresa de modo que el trabajo que se realice sea más eficiente y eficaz. También la administración es la ciencia que se encarga de gestionar los recursos de la empresa.

2.2.10 Proceso Administrativo

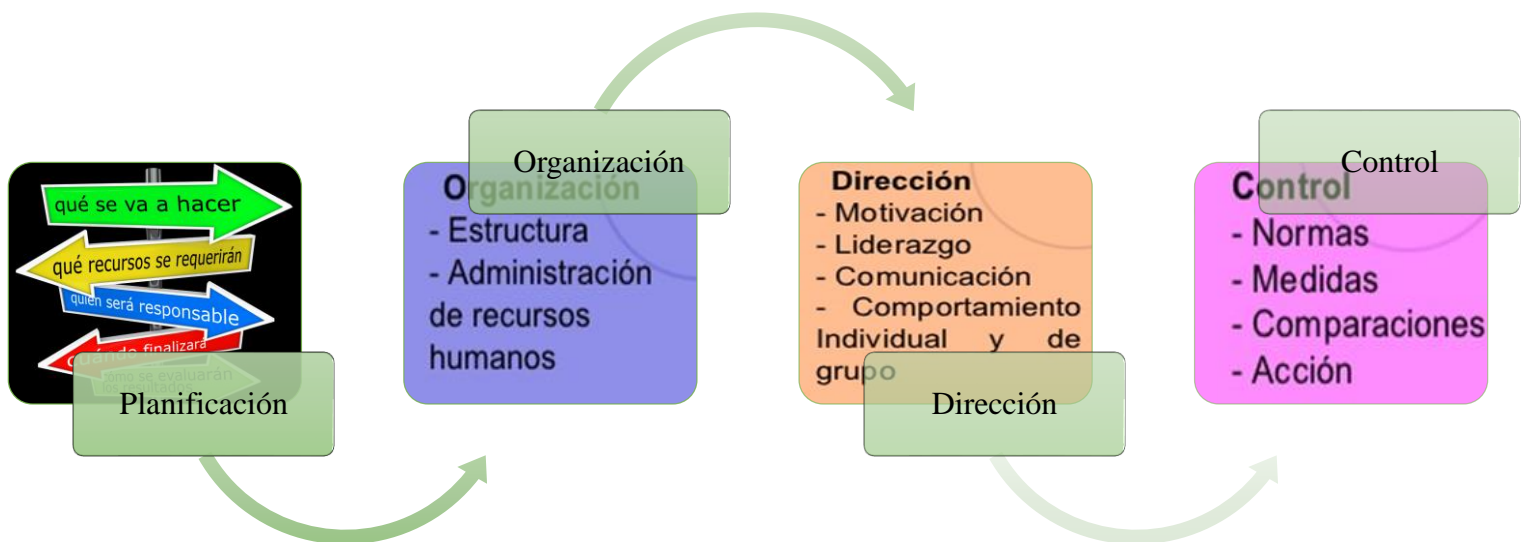
Bustos, E., (2003), al hablar del proceso administrativo, señala:

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Un

proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un conjunto. (pág. 1)

De otra parte, el autor Torres, C., & Arango, H., (2008), manifiesta que: “El proceso administrativo tiene su origen en la teoría de la administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico- comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo”. (pág. 40)

Gráfico 8: Proceso Administrativo.



Fuente: Bustos, E., (2003) (pág. 3)

Elaborado por: Verónica Montenegro

González, A., (2008), refiriéndose al proceso administrativo, manifiesta:

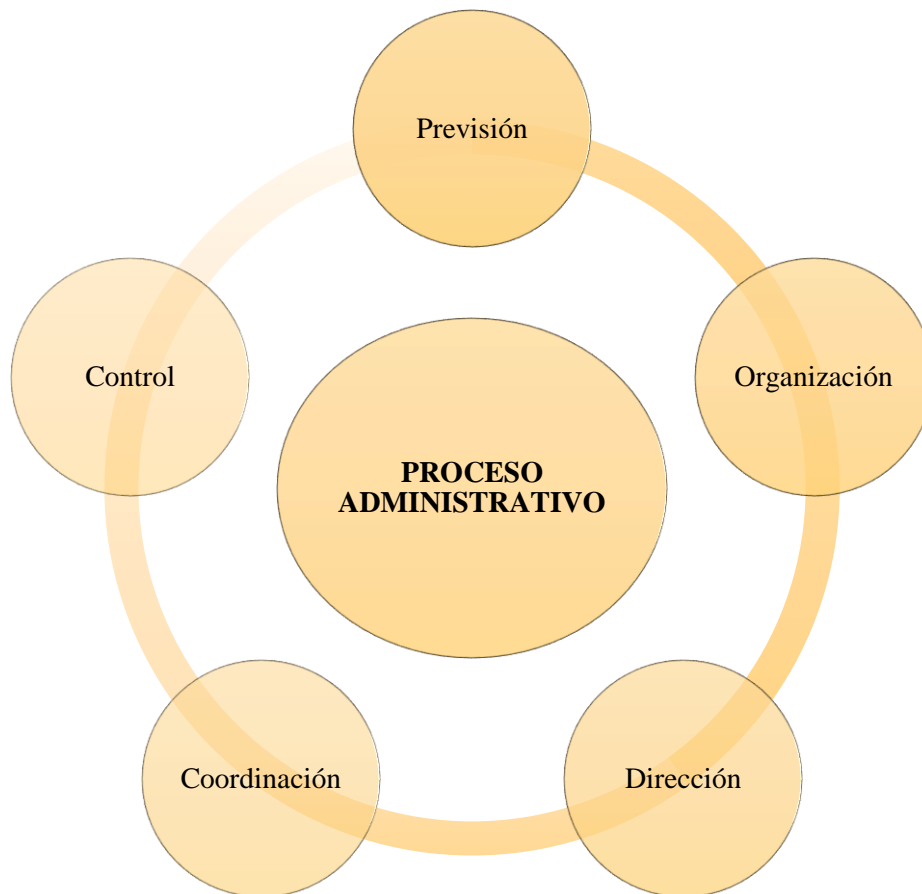
- **PLANEAR:** visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- **ORGANIZAR:** construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- **DIRIGIR:** guiar y orientar al personal.
- **COORDINAR:** ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- **CONTROL:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. (pág. 42)

En conclusión, el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas que se coordinan para llegar a un mismo objetivo, la planificación, la organización, dirección y control conforman un proceso total de la administración.

2.2.11 Tipos de Modelos de Gestión

2.2.11.1 Modelo de Gestión Funcional

Gráfico 9: Proceso Administrativo.



Fuente: Roca G., (2015)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Recuperado de: <https://prezi.com/7teh11pyqjqp/modelos-de-gestion-empresarial/>

Cruciani A., (2013), sobre el modelo de gestión funcional, establece que: “se encarga de ejecutar acciones en todas las áreas y procesos de una organización, a través de las personas que la integran, para la obtención de algún beneficio, siguiendo una metodología previamente establecida”. Recuperado de: <http://www.jcruciani.com.ar/single-post/2013/03/06/MODELO-FUNCIONAL-DE-GESTI%C3%93N-EMPRESARIAL>

En síntesis, el modelo de gestión funcional es el encargado de realizar acciones por departamentos o por áreas de acuerdo con la función que realicen poniendo en práctica el proceso administrativo.

2.2.11.2 Modelo de Gestión por Procesos

Según el autor Roca. G., (2015), al hablar de un modelo de gestión por procesos, advierte que en su elaboración intervienen los siguientes enfoques:

- Planificación.
- Herramientas.
- Verificación.
- Acción.

Gráfico 10: Modelo de Gestión por Objetivos.



Fuente de: Roca, G., (2015)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Recuperado de: <https://prezi.com/7teh11pyqjqp/modelos-de-gestion-empresarial/>

Lyres, (2005), al hablar del modelo de gestión por procesos, señala:

El Modelo de Gestión por procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos inter funcionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado. (pág. 9)

Con base en lo anterior, se puede establecer que el modelo de gestión por procesos refleja de forma detallada todos los procesos que se realizan en las diferentes áreas de la empresa, además de los instrumentos y materiales que se utilizan.

2.2.11.3 Modelo de Gestión por Objetivos

Según el autor Ossorio A., (2012), al hablar de los modelos de Gestión por Objetivos, señala: “Implica la puesta en marcha en el conjunto de las organizaciones, de una política de compromisos y responsabilidades por resultados que complemente el paradigma de la gestión por normas y procedimientos predominante en las formas de administración burocrática”. (págs. 2-3)

Por su parte, Reddin, W., (2012), refiriéndose al modelo de gestión por procesos, manifiesta que el modelo de gestión por objetivos es: “Un sistema dinámico que integra la necesidad de la compañía para lograr sus objetivos de utilidad y crecimiento, con la necesidad del ejecutivo para contribuir y auto desarrollarse, es un estilo demandante y beneficioso de administrar un negocio”. (pág. 1)

En síntesis, el modelo de gestión por objetivos es direccionado y guiado por los objetivos a alcanzar ya sea a corto, mediano o largo plazo, es decir que aplicando correctamente un modelo de gestión por objetivos se puede tener una serie de beneficios puntuales para la organización, donde todos los involucrados se dirigen a conseguir un mismo objetivo.

2.2.11.4 Modelo de Gestión por Resultados

Makón M., (2008), al hablar sobre los modelos de gestión por resultados, manifiesta que: “Es un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos”. (pág. 3)

De su parte, Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, (2013), al hablar del modelo de gestión por resultados, señala:

Es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población. Está diseñado para lograr un equilibrio entre las actividades de cada una de las instituciones públicas y los resultados buscados para el desarrollo del país. (pág. 5)

En conclusión, el modelo de gestión por resultados refiriéndose al sector público, nos permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad, trayendo como beneficios el establecimiento de metas y plazos para la empresa; y, mejora de la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

2.2.11.5 Modelo de Gestión Estratégico

Según el autor Betancourt, J., (2006), la gestión estratégica es: “Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo”. (pág. 27)

De su lado, Betancourt, J., (2006), sobre los modelos de gestión estratégica, señala:

Es importante señalar que la Gestión Estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Ya no es un grupo de elegidos (Planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa. (pág. 27)

Con base en las definiciones anteriores, se puede inferir que el modelo de gestión estratégica es el encargado de enmarcar a la empresa dentro de un futuro deseado alcanzando los objetivos y metas planificadas en el tiempo estipulado y asegurando el crecimiento de la organización.

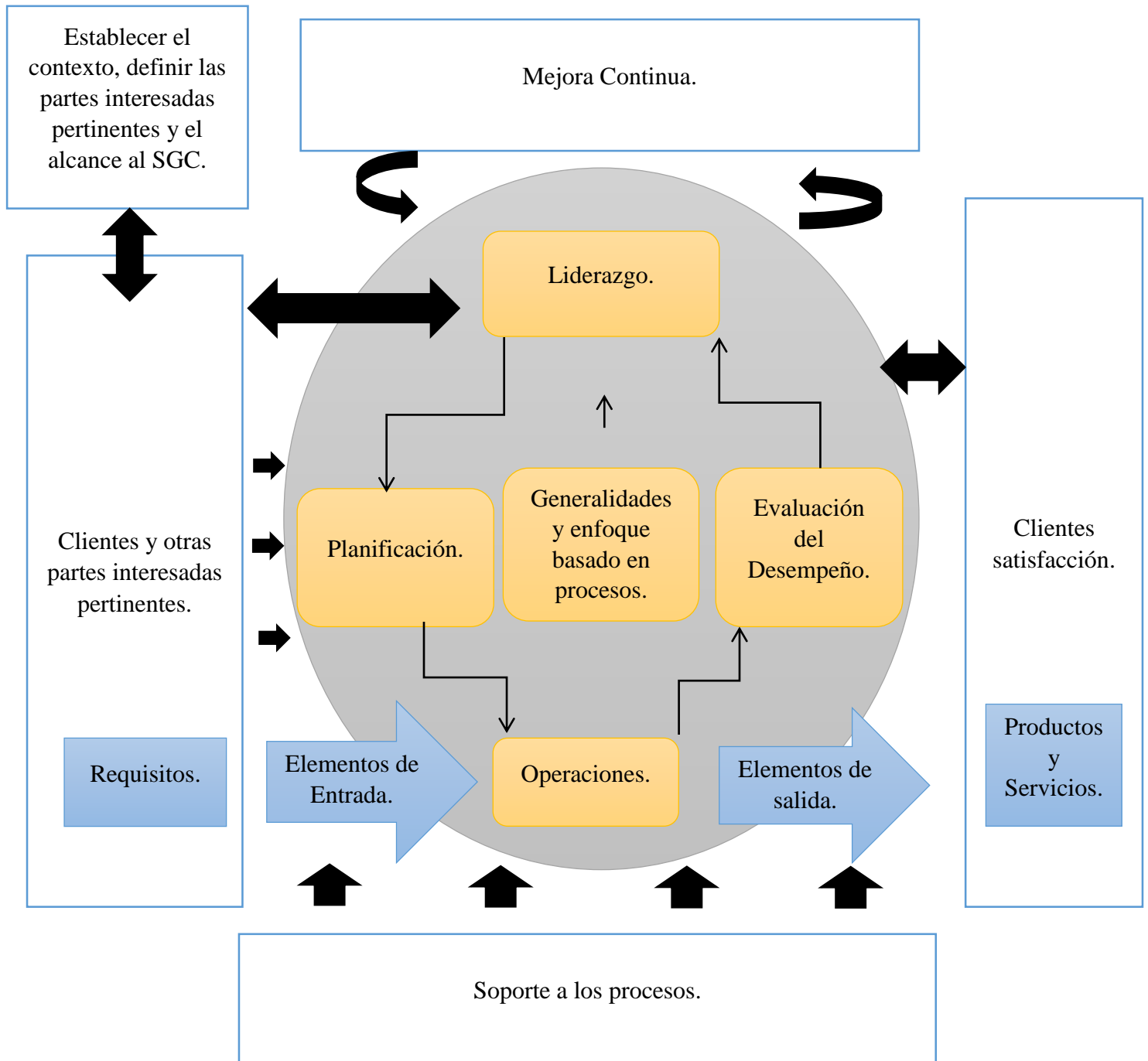
2.2.11.6 Modelo de Aseguramiento de la Calidad ISO 9001-2015

Norma Internacional ISO 9001, (2015), al hablar de un Modelo de Aseguramiento de la Calidad ISO, señala:

El ciclo PHVA de la Norma ISO 9001-2015:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- **Hacer:** implementar lo planificado.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. (pág. 10)

Gráfico 11: Ciclo PHVA.



Fuente: Infante, P., (2016) (pág. 13)

Elaborado por: Verónica Montenegro

2.2.12 La Gestión Funcional Vs Gestión por Procesos.

Garagnon, P., (2011), al hablar de la Gestión Funcional Vs la Gestión por Procesos, manifiesta:

Gráfico 12: Gestión Funcional Vs la Gestión por Procesos.



Fuente: Garagnon, P., (2011)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Recuperado de:

https://www.academia.edu/10032911/ORGANIZACION%20Enfoque_funcional_vs._Enfoque_por_procesos

En conclusión, la gestión por funciones es la que se basa principalmente en el funcionamiento de la empresa, dividiendo a la empresa en departamentos dificultando la comunicación en los niveles jerárquicos. En cambio, la gestión por procesos mejora la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial de la entidad.

2.2.13 Procesos

Tobón F., & Bolívar J., (2012), manifiestan que un proceso es: “un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (pág. 29).

Gráfico 13: Proceso



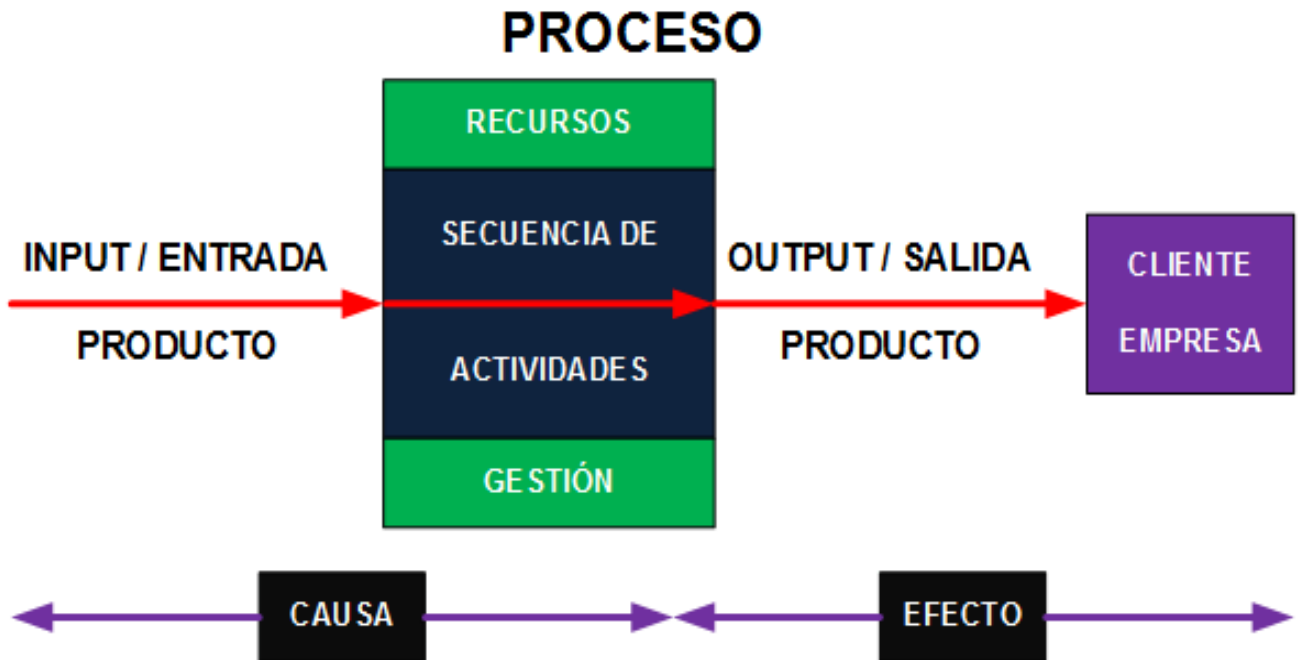
Fuente: Tobón F., & Bolívar J., (2012) (pág. 29)

Elaborado por: Verónica Montenegro.

De su parte, el autor Pérez J., (2012), al hablar de los procesos, señala: “Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (pág. 51).

Por su parte, Pérez J., (2012), manifiesta que el proceso es: “una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (pág. 51).

Gráfico 14: Proceso



Fuente: Calderón A., (2017).

Recuperado de: <https://ceninca.com/administracion-por-procesos/>

Según el autor Munch L., & Osorio J., & Vital S., (2011), señala que el proceso es: “Un conjunto de actividades que transforman o convierten uno o más insumos en resultados”. (pág. 96)

En síntesis, los procesos son todas aquellas actividades que se realizan para conseguir un servicio o producto que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

2.2.13.1 Factores de los Procesos

Pérez J., (2012), con respecto a los factores de los procesos, cita las siguientes:

- **Objetivo:** El propósito que tienen realizar este proceso.
- **Responsable:** Persona encargada que orienta y controla el proceso.
- **Alcance:** Determina el inicio y el fin del proceso.
- **Insumos:** Todos los materiales que requieren para realizar el servicio.
- **Servicios:** Todo lo que entrega el proceso para un cliente.
- **Recursos:** Todo aquello que permite transformar los insumos en producto.
- **Duración:** El tiempo que se demora en entregar el servicio.
- **Capacidad:** Lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración. (pág. 55)

En conclusión, los factores de los procesos son los instrumentos involucrados en el proceso de elaboración de un producto o servicio.

2.2.13.2 Elementos de un Proceso

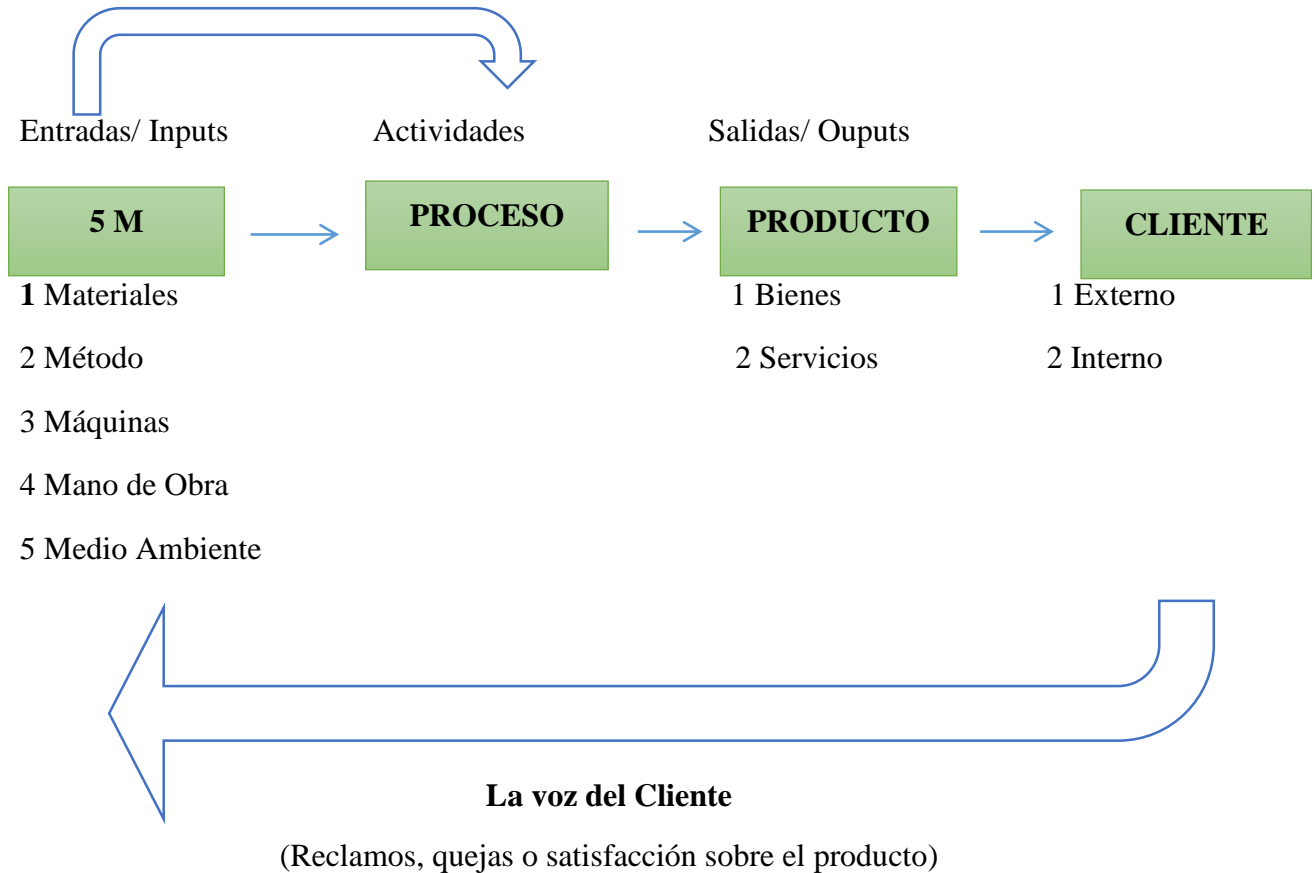
Según el autor Pérez J., (2012), advierte que todo proceso tiene tres elementos, a saber:

- **Un Input (entrada principal):** Producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación.
- **La secuencia de actividades:** Propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo bien según las expectativas de los clientes.
- **Un output (salida):** Producto con calidad exigida por el estándar del proceso. (pág. 53)

Gráfico 15: Elementos de un Proceso.

La voz del proceso

(Variaciones, desviaciones o conformidad ocurridas durante el proceso)



Fuente: Vergara, S., (2014) (pág. 7)

Elaborador por: Verónica Montenegro

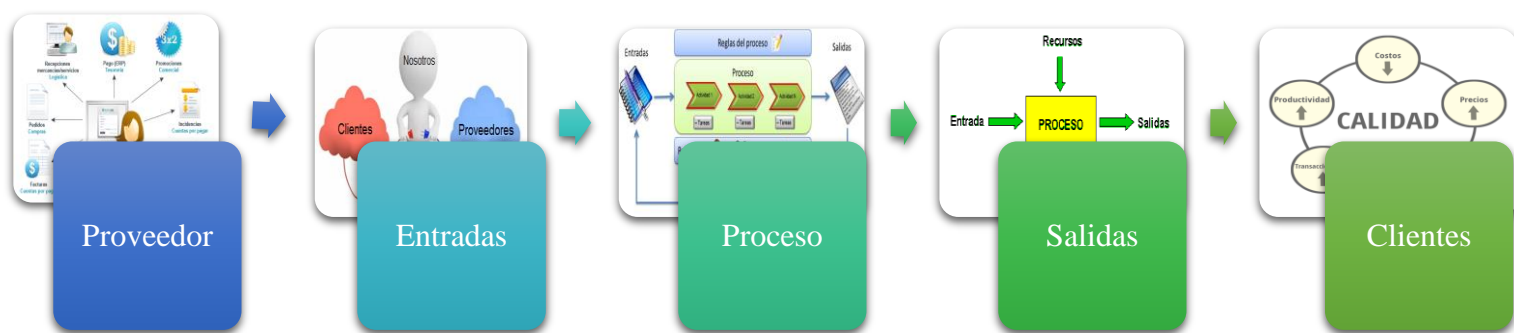
Por otra parte, el autor Munch L., & Osorio J., & Vital S., (2011), señala que:

Desde el punto de vista sistémico, en todo proceso existen cuatro elementos claves: cliente o usuario, insumos, proceso y salidas.

- 1. El cliente o usuario** es el elemento más importante de la prestación de un servicio y éste puede ser:

- **Ciente o usuario interno.** Es aquel al que se le proporciona un servicio dentro de la empresa.
 - **Ciente o usuario externo.** Es aquella persona o empresa ajena a la organización a quien se le proporciona un servicio.
2. **Insumos.** Las entradas y proveedores son el inicio del proceso, es necesario identificarlos, analizarlos y establecer acciones para mejorarlos.
 3. **Proceso.** Conjunto de actividades que transforman o convierten uno o más insumos en resultados.
 4. **Salidas.** Son los productos o servicios que se originan a partir del proceso y que se ofrecen a los clientes o usuarios. (pág. 97)

Gráfico 16: Elementos de un Proceso.

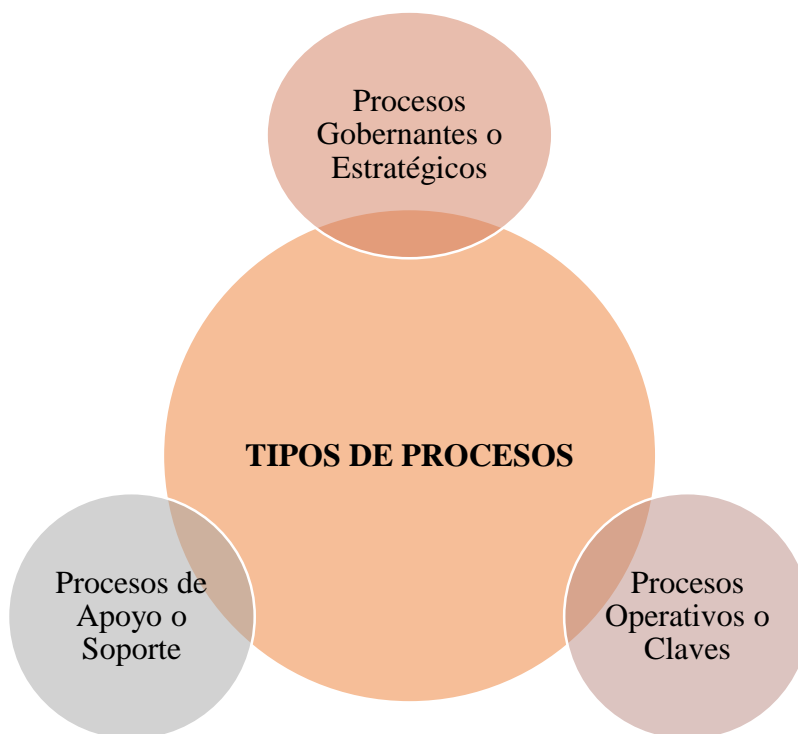


Fuente: Munch L., & Osorio J., & Vital S., (2011) (pág. 98)
Elaborado por: Verónica Montenegro

En conclusión, los elementos de los procesos según diferentes autores cambian, es decir fluye de acuerdo con las necesidades de la empresa, pero existen dos que no cambian que son: las entradas (cuando ingresa la materia prima para transformarla) y salidas (el producto final) de los procesos.

2.2.13.3 Tipos de Procesos

Gráfico 17: Tipos de Procesos.



Fuente: Pérez, J. (pág. 101)

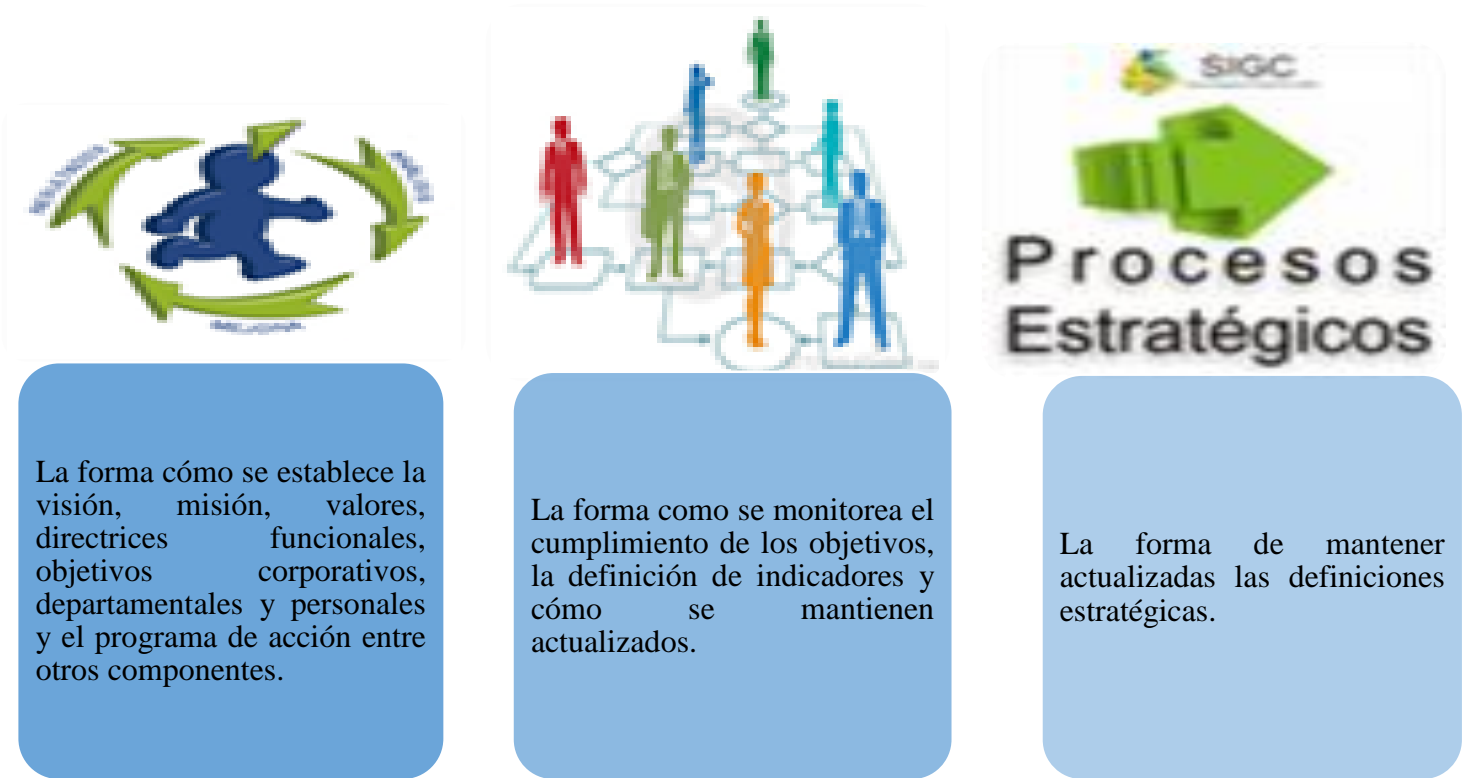
Elaborado por: Verónica Montenegro

2.2.13.3.1 Procesos Estratégicos

Con relación a los Procesos Estratégicos, Marchione, J., (2007), manifiesta que: “El proceso estratégico fija los objetivos tácticos para la acción, los cuales serán alcanzados sobre la base de un proceso planificado y administrado, a través de la coordinación y el control operativos”. (pág. 39)

Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera:

Gráfico 18: Procesos Estratégicos.



Fuente: Carrasco, J., (2009) (pág. 30)
Elaborado por: Verónica Montenegro

Sanz J., (2017), al hablar de procesos estratégicos, señala: “Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideran ligados a factores claves o estratégicos”. (pág. 22)

En base a lo señalado anteriormente, los procesos estratégicos son los que permiten elaborar estrategias en base a los objetivos, necesidades y deficiencias de las empresas. Estos procesos se aplican a largo plazo.

2.2.13.3.2 Procesos Claves

Alarcón, J., & Gualán, A., & Alarcón, I., (2017), al hablar de los procesos claves, señala: “Son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios destinados a clientes internos y externos; constituyen la razón de ser del Área Financiera, tiene relación directa con los clientes (partes interesadas), ellos son:

- Transferir Recursos.
- Recaudar Recursos. (pág. 15)

Según Lyres, (2005), manifiesta que los procesos claves son: “Los procesos que tienen contacto directo con el cliente, los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación”. (pág. 10)

De acuerdo con lo señalado anteriormente, los procesos claves son aquellos procesos que tienen el contacto directo con los clientes y que brinda un valor agregado para satisfacer todas las necesidades y expectativas del consumidor.

2.2.13.3.3 Procesos de Apoyo

Pérez J., (2012), con referencia a los procesos de Apoyo, señala: “Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos”. (pág. 102)

De su parte, Sanz J., (2017), señala que los procesos de apoyo, son: “Aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones”. (pág. 22)

En conclusión, los procesos de apoyo se unen con los procesos operativos y con los demás procesos para obtener un mejor resultado y brindar todo el apoyo que necesiten los procesos.

2.2.14 Mapa de Procesos

Alarcón, J., & Gualán, A., & Alarcón, I., (2017), en relación al mapa de procesos, manifiesta que:

Es la representación gráfica de los procesos que se desarrollan en la empresa; el mapa de procesos proporciona una perspectiva global y local, muestra los principios del enfoque de procesos centrado en el cliente, el enfoque de procesos y el enfoque de calidad. (pág. 15)

De su parte, Carrasco, J., (2009), al hablar de los mapas de procesos, señala: “Es una visión de conjunto, holística o de helicóptero de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones”. (pág. 37)

Gráfico 19: Mapa de Procesos.



Fuente: Obando, P., (2017)

Recuperado de: <http://epmrpg.santodomingo.gob.ec/index.php/transparencia/transparencia-2017.html>

En síntesis, el mapa de procesos de una empresa permite definir gráficamente, en lo que se conoce como diagramas de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso. Su desarrollo, por lo tanto, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con los propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica.

2.2.15 Gestión por Procesos

Según el autor Carrasco, J., (2009), en referencia a la gestión de procesos, señala: “Es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”. (pág. 22)

Por su parte, Ceamsó (2017), señala que la gestión por procesos es:

Administrar los recursos de la Institución considerándola como una unidad en la que cada parte tiene su participación en el resultado final. Bajo este concepto ya no existen divisiones entre una Dirección o Departamento o Sección, sino que las áreas están interconectadas, se considera a la Institución como un todo. (pág. 6)

Con base en las definiciones anteriores, se puede concluir que la gestión por procesos en las empresas está dirigida hacia el logro de la visión que se alcanza en el futuro y en un tiempo determinado.

2.2.15.1 Los Modelos de Gestión y el Enfoque basado en Procesos

Sanz, J., (2017), al definir los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos, señala:

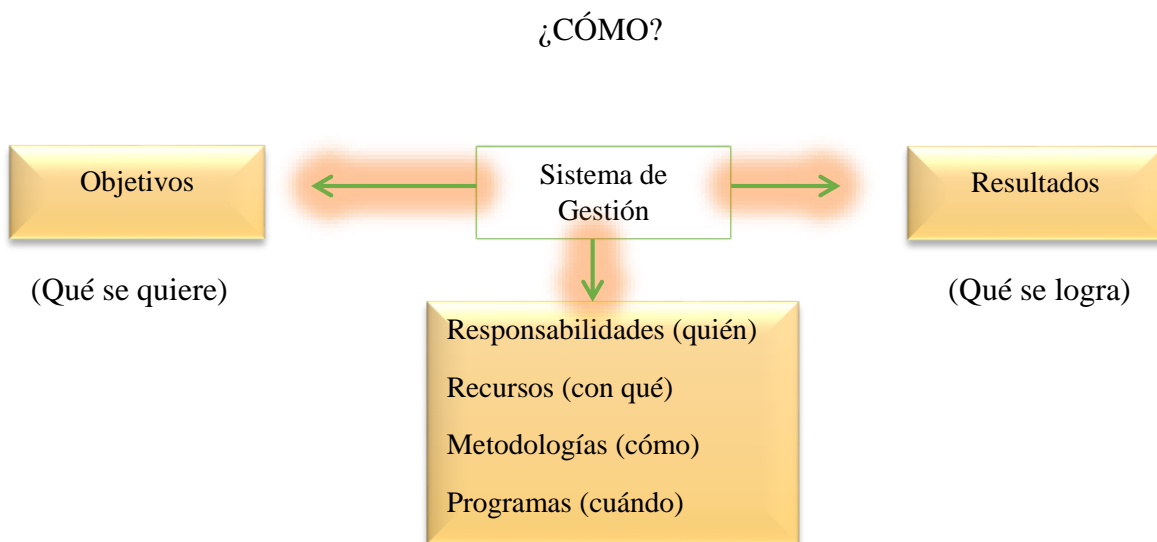
En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito tiene la necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales. Para alcanzar estos buenos resultados las

organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarnos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión. (pág. 9)

Según el autor Sanz, J., (2017), manifiesta que:

Un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de objetivos establecidos. Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones. (pág. 10)

Gráfico 20: Sistema de Gestión.



Fuente: Sanz, J., (2017) (pág. 10)

Elaborado por: Verónica Montenegro

En conclusión, los modelos de gestión se aplican en organizaciones que desean tener éxito en la gestión empresarial, por esto la gestión por procesos ayuda a definir las metodologías,

la delimitación de funciones y de responsabilidades y la distribución de los recursos a nivel empresarial.

2.2.15.2 Principios de la Gestión por Procesos

Alvarado, V., (2013), en relación a los principios de la Gestión por Procesos, manifiesta que:

La administración por procesos se rige por los principios de la administración pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y más específicamente por los siguientes principios:

- **Evaluación permanente y mejora continua.** - La administración por procesos se rige por un ciclo de mejora continua que busca incrementar las capacidades institucionales mediante una evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y obteniendo resultados para la adecuada rendición de cuentas.
- **Enfoque en el ciudadano, beneficio y usuario.** - La administración por procesos tendrá en cuenta que el eje fundamental de la intervención pública es el ciudadano, beneficiario o usuario de los servicios públicos, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos para brindar los servicios desde la perspectiva de estos actores, mejorando la ejecución de los procesos internos y su integración. Se enfocará en la optimización y simplificación de los servicios y trámites.
- **Coordinación y cooperación.** - Para lograr una gestión pública de calidad, todos los órganos e instituciones de la Administración Pública contribuirán a la prestación de servicios públicos al ciudadano, beneficiario y usuario en un enfoque sistémico. Se contemplará en la administración por procesos las interacciones entre las instituciones involucradas en la prestación de los servicios públicos.

- **Eficiencia y optimización.** - La administración por procesos estará orientada a optimizar los resultados alcanzados por la institución, en la relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.
- **Sostenibilidad y transparencia.**- La administración por procesos, previo análisis de viabilidad, se orientará al uso de herramientas tecnológicas para automatizar los procesos optimizados, con el propósito de fomentar la transparencia, incrementar el control y mantener su sostenibilidad en el tiempo. (pág. 4 & 5)

En síntesis, los principios de la gestión por procesos son aplicados a nivel empresarial para mejorar permanentemente los procesos y para alcanzar los objetivos planteados con anterioridad. Entre los principios más importantes tenemos la evaluación permanente y mejora continua y el enfoque en el ciudadano, beneficio y usuario.

2.2.15.3 Beneficios de un Modelo de Gestión por Procesos

Según la Asociación Española para la Calidad, (2018), sobre los beneficios de un modelo de gestión, cita los siguientes:

- Cumplir los objetivos de la institución.
- Ser competitivos.
- Ser eficaces, cumplir el compromiso que se tiene con los clientes.
- Ser eficientes, hacer las cosas cada vez de una manera más simple.
- Simplificar la interacción y la comunicación entre las distintas áreas.
- Asegurar que todos, en la organización, trabajan para cumplir los requisitos del cliente.

Recuperado de: https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=0fed9322-3dea-4211-b748-a1e041a60b01&groupId=10128

2.2.16 Diagrama de Flujo

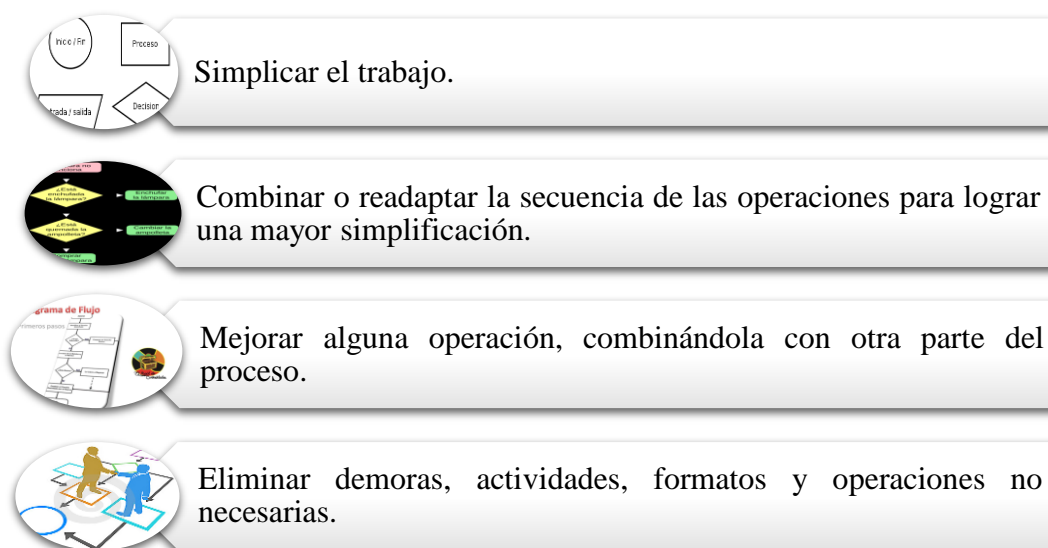
Munch L., & Osorio J., & Vital S., (2011), en referencia al diagrama de flujo, manifiesta:

Un procedimiento es una serie o sucesión de actividades de carácter repetitivo y rutinario. También conocidos como flujogramas, los diagramas de flujo son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que constan un procedimiento. Un diagrama de flujo es la representación gráfica de un procedimiento mediante la utilización de símbolos. (pág. 60)

De su parte, el autor Benjamín, E., (2004), al hablar sobre el diagrama de flujo, establece:

Es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento o el recorrido de formas o materiales; en que ella se muestran las áreas o unidades administrativas, o los puestos que intervienen en cada operación descrita. Los diagramas que presenta el manual en forma sencilla y accesible describen claramente las operaciones, lo que facilita su comprensión. (pág. 184)

Gráfico 21: Ventajas del Diagrama de Flujo.


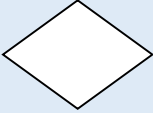



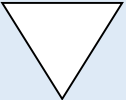

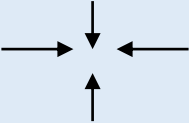


Fuente: Munch L., & Osorio J., & Vital S., (2011) (pág. 61).

Elaborado por: Verónica Montenegro

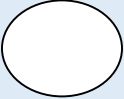
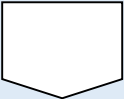

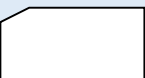

Según el autor, Munch L., & Osorio J., & Vital S., (2011) , señala que el diagrama de flujo es: “Una representación gráfica donde se detallan paso a paso las actividades para realizar una función”. (2011)

Tabla 3: Simbología para la Elaboración del Diagrama de Flujo.

FUNCIÓN	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Proceso		Representa una instrucción que debe ejecutarse. Operación.
Decisión		Elección. Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Preparación		Preparar. Acondicionar. Implica un proceso predefinido. Puede ser parte o un todo de otro sistema.
Documento		Indica lectura de algún documento. Casi siempre se refiere a un producto impreso.
Entrada / Salida		Trámite u operación burocrática de rutina. Implica entrada o salida de información por cualquier parte del sistema.
Archivo		Implica guardar o almacenar documentos, productos, materiales u otros.
Extracción De archivo		Significa “sacar del archivo” o desalmacenar productos, materiales u otros.
Flechas		Representan flujo de información. Indican dirección que sigue el flujo en el sistema.

Fuente: Romero, M., (2005) (pág. 19 & 20)
Elaborado por: Verónica Montenegro

Tabla 4: Simbología para el Diagrama de Flujo.

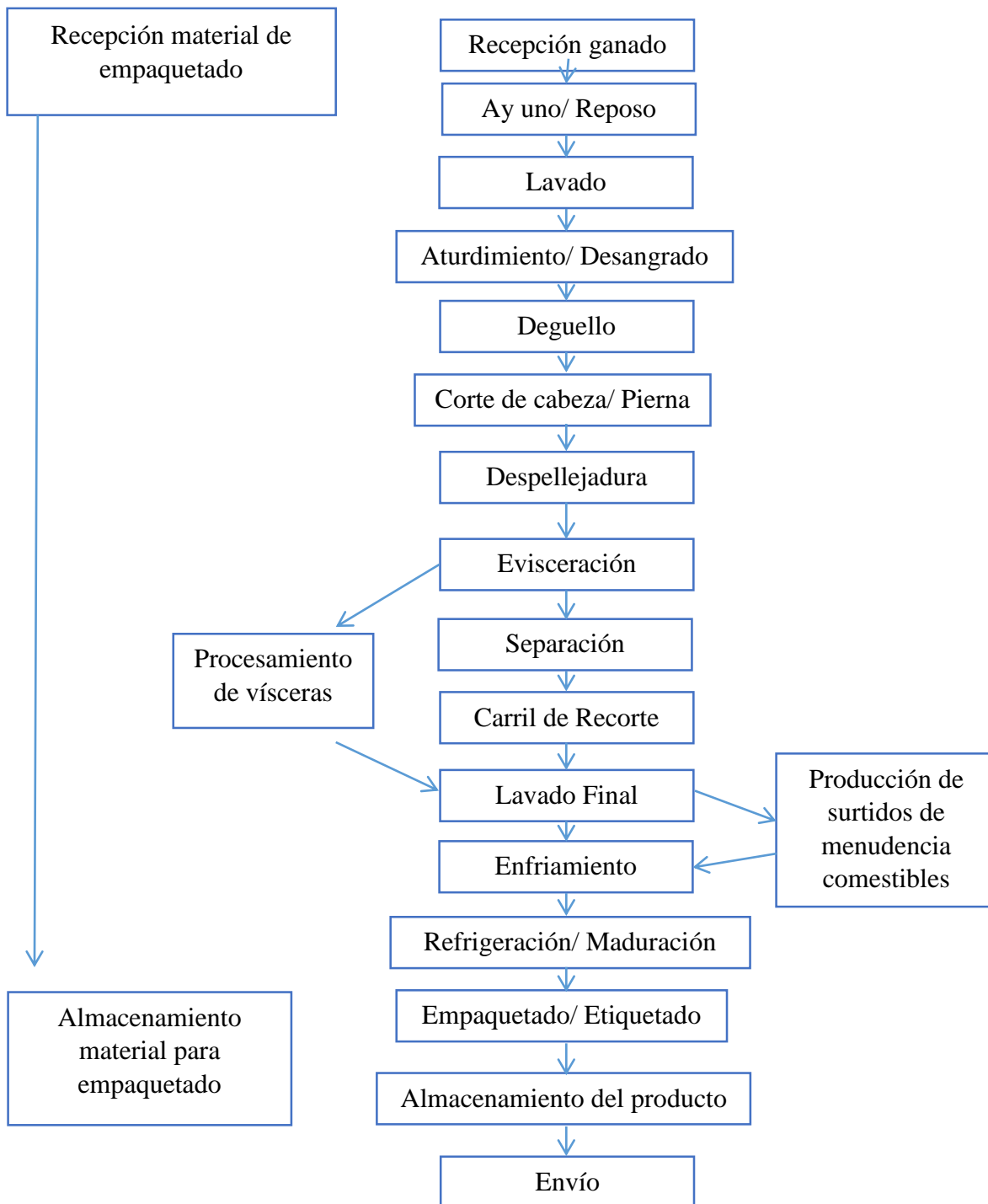
FUNCIÓN	SÍMBOLO	DESCRIPCION
Conector Interno		Conexión con otro paso. Se utiliza para asociar partes o pasos dentro de un mismo sistema, pero que por razones de diseño sea poco asequible.
Conector Externo		Conexión con otro proceso. El conector externo se usa para unir un sistema o una parte de él, con otro sistema.
Terminal		Representa inicio / fin del sistema. Indica donde comienza y donde termina el algoritmo.
Tarjeta		Representa una tarjeta, ficha o cheque.
Cinta Magnética		Representa una cinta magnética de grabación o video. Se utiliza un círculo con una tangente.

Fuente: Romero, M., (2005) (pág. 21)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Con base a lo anterior, el diagrama de flujo es una sucesión de procedimientos donde se determinan paso a paso las actividades que se realizan en un departamento determinado y en la elaboración de un producto o servicio.

Gráfico 22: Diagrama de Flujo del Proceso de Faenamiento.



Fuente: Otárola, S., (2010)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/96773951/Diagrama-de-Flujo-RES>

2.2.17 Cadena de Valor

El autor Carrasco, J., (2009), con respecto a la cadena de valor, señala: “Es una forma de enfoque de procesos que sigue ayudando a generar cambios en la organización. La cadena de valor se incluye en el contexto de realizar un análisis estratégico del negocio para generar lo que Porter denomina ventajas competitivas”. (pág. 65)

En conclusión, la cadena de valor es un análisis estratégico que se realiza en la empresa para obtener ventajas competitivas y un valor agregado en el mercado.

Gráfico 23: Cadena de Valor.



Fuente: Obando, P., (2017)

Recuperado de: <http://epmrpg.santodomingo.gob.ec/index.php/transparencia/transparencia-2017.html>

2.2.18 Manual de Procesos

Munch L., et al, (2011), al hablar de manual de procesos, señala:

Son documentos detallados que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.

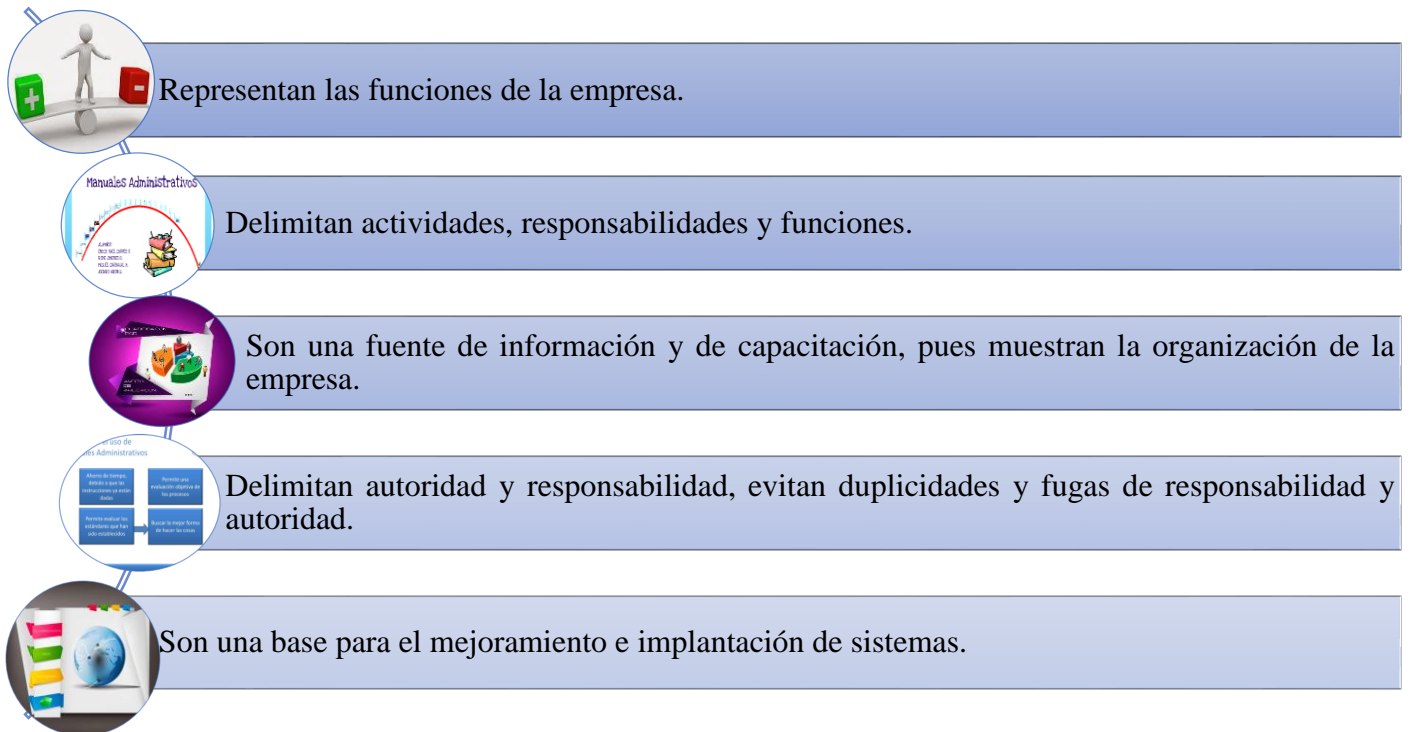
Los manuales de procedimientos sirven para describir las operaciones que se realizan en un área. Son un instrumento para simplificar el trabajo. Los manuales de procedimientos deben ser sencillos, cortos y amenos, además de que el usuario debe participar en su elaboración para que le sea funcional. El manual de procedimientos

debe incluir: introducción, descripción de los procedimientos y los diagramas de flujo correspondientes. La efectividad de los manuales de procedimientos se comprueba si los usuarios lo utilizan y si los procedimientos descritos son los que en realidad se llevan a cabo. pág. (23 – 57)

Por otra parte, el autor Benjamín, E., (2004), al hablar de manuales de procesos, manifiesta:

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñen mejor sus tareas. (pág. 170)

Gráfico 24: Ventajas de los Manuales.



Fuente: Munch L., & Osorio J., & Vital S., (2011) (pág. 57)

Elaborado por: Verónica Montenegro

En síntesis, el manual de procesos es un documento en el cual se describe de forma detallada y cronológica los procedimientos de la elaboración de los productos y la prestación de servicios.

2.2.18.1 Procedimientos generales para la elaboración de un manual de procesos

Benjamín, E., (2004), al hablar de los procedimientos para la elaboración del manual de procesos, establece los siguientes:

- **Responsables:** Para iniciar la integración de un manual es indispensable que no se diluya en diversas personas la responsabilidad de conducir las acciones, por lo que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, que dirigirá el diseño, implantación y actualización del proyecto. (pág. 189)
- **Delimitación del universo de estudio:** Los responsables de preparar los manuales de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para actuar en forma lógica y ordenada. (pág. 189)
- **Estudio Preliminar:** Este paso es indispensable para conocer en forma general los procesos, funciones, actividades del área o áreas donde se va a actuar. (pág. 189)
- **Fuentes de Información:** Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde pueden obtenerse datos para la investigación. (pág. 189)
- **Preparación del Proyecto:** En este paso debe contener la propuesta técnica y el programa de trabajo. (pág. 190)
- **Presentación del proyecto de manual a las autoridades competentes:** La presentación se debe hacer a los participantes, al responsable de su autorización. (pág. 191)

- **Captación de la Información:** En este paso se debe realizar la capacitación del personal, levantamiento de la información, investigación documental, observación directa, consulta a sistemas de información y encuestas. (pág. 192)
- **Integración de la Información:** Aquí se toma en cuenta cómo clasificar la información y áreas para agrupar la información. (pág. 195)
- **Análisis de la Información:** En esta fase debe revisarse minuciosamente la información o los grupos de datos que se captaron, con el fin de percibir con detalle sus características esenciales, la interdependencia de sus factores y las prioridades para su tratamiento. (pág. 196)
- **Técnicas de apoyo para el análisis:** Esta fase comprende los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida, con objeto de conocerla en forma detallada y determinar opciones de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados. (pág. 198)
- **Preparación del proyecto de manual:** Una vez obtenida toda la información se procede a validar y la correcta estructuración. (pág. 200)
- **Formulación de recomendaciones:** En este paso es convertir las conclusiones y observaciones en propuestas específicas, es decir, en recomendaciones. (pág. 201)
- **Presentación del manual para su aprobación:** Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado debe someterlo a la aprobación de las instancias procedentes. (pág. 202)
- **Implantación del Manual:** Representa el momento crucial en que las propuestas y recomendaciones se traducen en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y los componentes organizacionales. (pág. 204)

En conclusión, los procedimientos generales para la elaboración de un manual de procesos dependen de: cada persona que lo realice, de la organización a la que se vaya a aplicar; y, de acuerdo a la actividad económica que realice.

2.2.19 Levantamiento de Procesos

Según el autor Alarcón, J., & Gualán, A., & Alarcón, I., (2017), manifiesta, el levantamiento de procesos es:

La operación por la cual el responsable de esta actividad, documenta la información de todas las actividades que se desarrollan dentro de cada una de las áreas de la Dirección Financiera, mediante una entrevista personal en la que el trabajador relata cada una de sus actividades, documentación que maneja, responsabilidades asignadas y sugerencias de mejora. (pág. 8)

2.2.19.1 Fases del Método GSP para el Levantamiento de procesos

Carrasco, J., (2009), al hablar de las Fases del método GSP para el levantamiento de procesos, señala:

Gráfico 25: Fases del método GSP para el levantamiento de procesos.



Fuente: Carrasco, J., (2009) (pág. 392)

Elaborado por: Verónica Montenegro

2.2.19.1.1 Primera Fase: Mapas de procesos (MP) global y ámbito.

Carrasco, J., (2009), señala la primera fase:

1. Describen

- Análisis de riesgos y de cadena de valor.
- Costeo de actividades e indicadores de gestión.
- Auditoría y control de gestión, análisis.
- Mejora y rediseño.

2. Claves

- Asegurar consistencia entre los nombres de los procesos de los mapas y flujogramas.
- El mapa de procesos global sólo tiene macroprocesos.
- Mantiene los mapas el área de procesos. (pág. 393)

2.2.19.1.2 Segunda Fase: Flujogramas de Información.

Carrasco, J., (2009), manifiesta en la segunda fase:

- Un Flujograma describe un proceso operativo con un flujo claro.
- Sólo una página, letra grande, que en tamaño carta se puede leer a dos metros de distancia (clave al vistazo).
- Se enfatiza la simplicidad para que sirva de guía a los actores del proceso, quienes lo mantienen y mejoran.
- Dirige el dueño del proceso.
- Clave. Pegarlos en las paredes junto al mapa de procesos del ámbito. (pág. 395)

2.2.19.1.3 Tercera Fase: Detalle del proceso.

Carrasco, J., (2009), describe en la tercera fase, como:

1. Contempla:

- Objetivo.
- Entradas y salidas (proveedor y clientes).
- Relaciones con otros procesos.
- Responsable del proceso.
- Flujograma de información.
- Descripción de actividades.
- Contingencias principales.
- Normas de operación.
- Indicadores principales.
- Interfaces de Entrada y Salida.
- Documentos de apoyo.
- Puntos críticos.

2. Se describen un conjunto de procesos operativos de un ámbito. (pág. 397)

Tabla 5: Ficha de Procesos.

FICHA DE PROCESO	
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
NOMBRE DEL PROCESO:	Identificar claramente el proceso y diferenciarlo de otro.
OBJETIVO DEL PROCESO:	La finalidad que persigue.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	¿Quién ejecuta el proceso?
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Donde se ejecuta el proceso.
ENTRADA:	La razón por la cual inicia el proceso.
SALIDA:	Resultado del proceso.
RECURSOS:	Es aquellos recursos necesarios para la ejecución de las actividades de un proceso: Recursos Humanos, Maquinaria, Equipos, Recursos Económicos, Infraestructura, Vehículo.
INSUMOS:	Es el que no sufre transformación o se consume en el proceso.
INDICADOR:	Servirá para evaluar la eficiencia y eficacia del proceso. Debe mostrar en qué grado se está cumpliendo con los objetivos del proceso.

Fuente: Alarcón, J., & Gualán, A., & Alarcón, I., (2017) (pág. 17)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Tabla 6: Ficha de Indicadores.

ELEMENTO		DESCRIPCIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR:	¿Existe algún control para ejecutar el proceso?		
OBJETIVO DEL INDICADOR:	¿Qué se pretende lograr al utilizar el indicador?		
PROCESO AL QUE MIDE:	Nombre del proceso		
TIPO DEL INDICADOR:	Cualitativo. - Verificar atributos. Cuantitativo.- Mide la fórmula de cálculo.		
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO	
META:	Lo que se pretende lograr.		
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	¿Cuántas veces voy a verificar y/o medir ese proceso?		
PERÍODO:	¿En qué fechas voy a verificar o medir?		
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	Auditor de Procesos.		
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Responsable de proveer información.		
DOCUMENTO:	Documentación de respaldos del proceso.		
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	Nivel de satisfacción pensando en el cliente.		

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

2.3 IDEA A DEFENDER

El Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado, de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, contribuirá con la optimización de los recursos, la calidad del servicio brindado y la satisfacción de los usuarios.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Sinnaps (2013), manifiesta que el método de investigación cualitativo es: “La recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados”. Recuperado de: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>

Según el autor Sinnaps (2013), señala que los métodos cuantitativos, son: “Valores numéricos de encuestas, experimentos, entrevistas con respuestas concretas para realizar estudios estadísticos y ver cómo se comportan sus variables”. Recuperado de: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>

Con base en las definiciones anteriores, en la investigación realizada a la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Tsáchilas, se aplicó la modalidad de investigación cuantitativa y cualitativa; cuantitativa porque la investigación se basó en la recopilación, análisis de la información y de los datos numéricos que intervienen en los procesos de faenamiento del ganado en pie. De carácter cualitativo, ya que se conoció la realidad de la empresa mediante la observación, entrevistas y encuestas realizadas a los empleados de la empresa, donde se aplicaron diferentes técnicas de investigación con la finalidad de recabar información suficiente y confiable.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de Campo

QuestionPro (2011), manifiesta que la investigación de campo es: “La recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico. Es un método cualitativo de recolección de datos encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural”. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>

Para el presente trabajo de titulación se aplicó la investigación de campo, ya que se recopiló la información en las instalaciones de la empresa, logrando detectar los problemas con el propósito de interpretar y analizar las causas – efectos para posteriormente darles solución.

3.2.2 Investigación Bibliográfica – Documental

Guiza F., (2013), en referencia a la investigación documental, manifiesta:

Es la parte esencial de un proceso de investigación científica, que constituye una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/FerGiza/investigacin-documental-16405056>

Por lo anterior, la investigación tuvo una connotación bibliográfica – documental, ya que se recopiló información de libros, tesis, artículos científicos, investigaciones y linkografía existente, logrando obtener información suficiente y relevante que sirvió para la sustentación teórica del presente modelo de gestión por procesos.

3.2.3 Investigación Descriptiva

Sobre la investigación descriptiva, Arias G, (2012), señala que:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (pág. 24)

Con base en la definición anterior, el presente trabajo investigativo es de tipo descriptivo, ya que detallaron todos los procesos que se realizan en cada una de las áreas, con sus respectivos encargados y el tiempo que dura cada uno de los procesos de faenamiento, es

decir que pudimos detectar con mayor facilidad todos los problemas que caracterizan a esta unidad productiva.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo durante el periodo 2017, fue de 53 empleados en total, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 7: Población de la EPMRPG - SD.

EMPLEADOS DE GERENCIA	
Aguilera Leonardo	Técnico Administrativo 3
Delgado Washington	Gerente General
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
Altamirano Ricardo	Guardia 1
Madroñero Jarol	Guardia 1
Arguello Lincoln	Guardia 1
Arguello William	Guardia 1
Romero Sara	Especialista de Contabilidad
Cedeño Gustavo	Especialista de Tesorería 1
Moreira Mirian	Técnico Financiero 3
Nevares Pablo	Técnico de Logística 3
Obando Patricio	Subg. Administrativo Financiero
Sampedro Karla	Asesor Jurídico
CONTROL DE CALIDAD	
Monar Darwin	Subg. de Control de Calidad
De La Cruz Verónica	Analista de seguridad industrial

Fuente: Obando P., (2017)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Recuperado de: <http://epmrpg.santodomingo.gob.ec/index.php/transparencia/transparencia-2017.html>

Tabla 8: Empleados de Producción de la EPMRPG - SD.

PRODUCCIÓN	
Aguavil Marcia	Auxiliar de Limpieza
Alcívar Gabriel	Faenador 1
Ayala Rosa	Faenador 1
Benavides Jesús	Faenador 1
Cagua Rody	Faenador 1
Juela José	Especialista Veterinario 1
Cedeño Stalin	Faenador 1
Cedeño Cristián	Faenador 1
Cevallos María	Faenador 1
Chacón Josué	Asistente de Mantenimiento 3
Mieles Gabriela	Faenador 1
Córdova Cristóbal	Faenador 1
Cusme Pedro	Conductor
Delgado Máximo	Faenador 1
Granda Víctor	Subgerente de Producción
Guarnizo María	Faenador 1
Gamboa Teresa	Faenador 1
Loor Marjorie	Faenador 1
López Wilson	Faenador 1
Maldonado Ítalo	Faenador 1
Masías José	Faenador 1
Miranda Miguel	Faenador 1
Rivadeneira Ramiro	Faenador 1
Rodríguez Gregorio	Faenador 1
Rosado Luis	Faenador 1
Saavedra Edison	Faenador 1
Salas Fernando	Faenador 1
Saltos Edison	Faenador 1
Santacruz Miguel	Faenador 1
Valle Patricio	Faenador 1
Varela Amador	Faenador 1
Napa Gonzalo	Faenador 1
Varela Jonathan	Faenador 1
Bravo Ítalo	Faenador 1
Zambrano Eddy	Faenador 1
Vera Nixon	Faenador 1
Guevara Daniel	Faenador 1
Vásquez Vinicio	Faenador 1
Quiñones Luis	Faenador 1

Fuente: Obando, P., (2017)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Recuperado de: <http://epmrpg.santodomingo.gob.ec/index.php/transparencia/transparencia-2017.html>

3.3.2 Muestra

En virtud de que la población de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Tsáchilas es muy limitada, para la presente investigación se tomó en cuenta el 100% de su población.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos de Investigación

3.4.1.1 Método Inductivo

Guzmán M., (2012), manifiesta que el método inductivo es:

Un proceso que parte del estudio de casos particulares para llegar a conclusiones o leyes universales que explican un fenómeno. Utiliza la observación directa de los fenómenos, la experimentación y las relaciones entre éstos, se complementa con el análisis para separar los actos más elementales de un todo y examinarlos de forma individual. Recuperado de:

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/metodos_generales.pdf

De acuerdo a la definición anterior, este método fue utilizado en la presente investigación partiendo del estudio de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Tsáchilas, para luego tener una conclusión general de los modelos de gestión por procesos para los camales a nivel nacional.

3.4.1.2 Método Deductivo

Según el autor Guzmán M., (2012), señala que el método deductivo es: “El proceso del razonamiento o raciocinio que pasa de lo universal a lo particular, es decir, consiste en obtener conclusiones particulares a partir de leyes universales”. Recuperado de:

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/metodos_generales.pdf

Con base en la definición anterior, el método deductivo se aplicó en esta investigación partiendo de conceptos y definiciones generales del Modelo de Gestión por Procesos, para aplicarlo al caso particular de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Tsáchilas.

3.4.1.3 Método Analítico

Guzmán M., (2012), al hablar del método analítico, señala que:

Este método consiste en revisar los diferentes aspectos que conforman una totalidad, y estudiarlos por separado; se usa a menudo en la elaboración de textos, en la observación de un fenómeno y en general para la comprensión de cualquier realidad.

Recuperado

de:https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/metodos_generales.pdf

De acuerdo a la definición anterior, el método analítico se aplicó para el levantamiento de los procesos, la medición de los tiempos y costos de cada proceso; y, para la asignación de puestos y funciones a cada operador, a fin de poder armar la parte práctica del Modelo de Gestión por Procesos de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados.

3.4.2 Técnicas de Investigación

Morone G., (2010), en referencia a las técnicas de investigación, señala que: “Son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento: encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas”. (pág. 2)

En base en la definición anterior, para la estructura del Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

3.4.2.1 La Observación Directa

Puebla S., (2010), en referencia a la observación directa, manifiesta: “Es aquella en la que el observador se pone en contacto directa y personalmente con el hecho o fenómeno a observar”. (pág. 9)

Para efectos de la presente investigación, esta técnica se la puso en práctica en las visitas que se realizaron a la Empresa donde se observaron los principales procesos y se auscultaron las diferentes problemáticas existentes el Camal.

3.4.2.2 La Encuesta

QuestionPro, (2011), con respecto a la encuesta, señala:

Es un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>

Con base en la definición anterior, en la presente investigación se aplicaron encuestas a la totalidad de la población de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados, con la finalidad de obtener información que al ser analizada e interpretada se pueda resumirla en un Modelo de Gestión por Procesos para la entidad.

3.4.2.3 Entrevista

Peláez A., (2010), con referencia a la entrevista, manifiesta:

Es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. (pág. 2)

De acuerdo a la definición anterior, en el presente trabajo de investigación se aplicaron entrevistas a los directivos de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Tsáchilas, con la finalidad de conocer sus opiniones y obtener información acerca de los procesos que se realizan en la empresa, tendientes a resumirla en el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la entidad.

3.4.3 Instrumentos de Investigación

Moreno E., (2013), respecto de los instrumentos de investigación, manifiesta que:

Es un instrumento de investigación utilizada por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación, que luego facilita resolver el problema de mercadeo. Los instrumentos están compuestos por escalas de medición. Todos los pasos previos realizados hasta este punto, se resumen en la elaboración de un instrumento apropiado para la investigación. Recuperado de: <https://prezi.com/nptf0m3pxyuh/instrumentos-de-investigacion/>

En base a la definición anterior, los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación son: los cuestionarios, fichas de información, papel y lápiz, computadoras.

3.5 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

3.5.1 Encuesta dirigida al personal de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados.

OBJETIVO: Recopilar información real y confiable sobre la gestión por procesos de faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados, a fin de determinar el estado actual de la misma.

Género de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados:

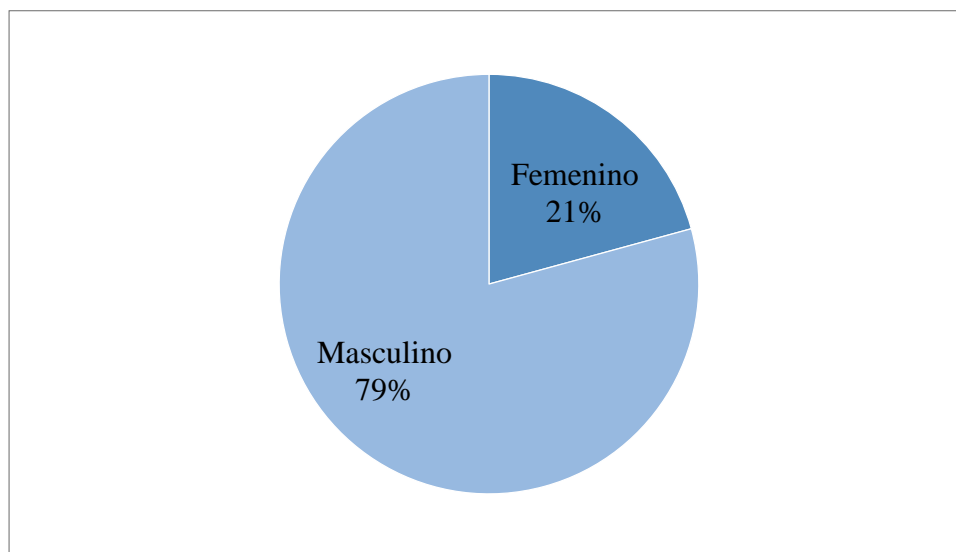
Tabla 9: Género de los funcionarios encuestados.

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Femenino	11	20,75%
Masculino	42	79,25%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 26: Género de los funcionarios encuestados



Fuente: Tabla 7.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Según los resultados obtenidos, el 79,25% de los funcionarios encuestados de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo son del sexo masculino; y, solo el 20,75% son del sexo femenino, lo que permite inferir que en esta empresa trabajan más hombres que mujeres por el esfuerzo físico que se realiza.

1. ¿Se siente usted identificado con la misión y visión de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo?

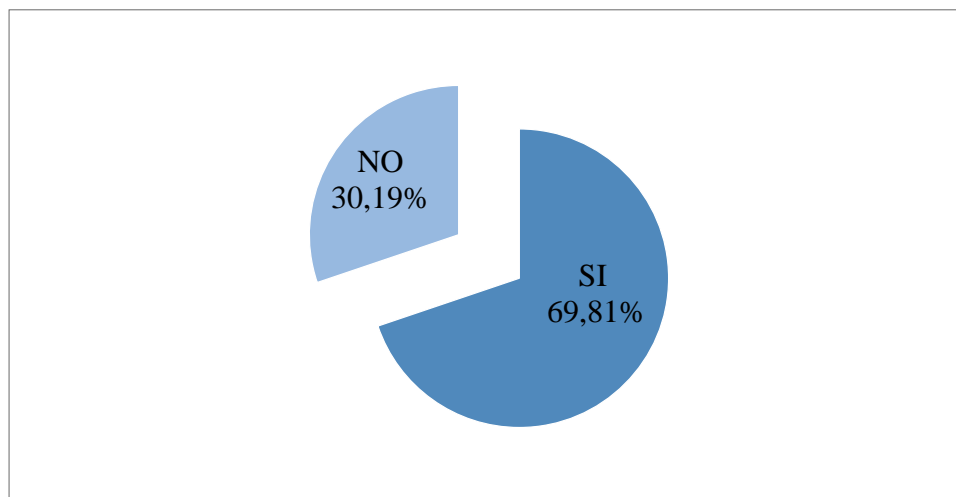
Tabla 10: Identificación con la misión y visión de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados.

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	37	69,81%
NO	16	30,19%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 27: Identificación con la misión y visión de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo.



Fuente: Tabla 8.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

De las encuestas aplicadas al personal de la EPMRPG-SD, el 69,81% de encuestados mencionan que se encuentran identificados con la misión y visión de la entidad; y, solo el 30,19%, no están identificados con la misión y visión de la misma.

2. ¿Considera usted que la misión y visión institucional se encuentran definidas de acuerdo a los objetivos institucionales?

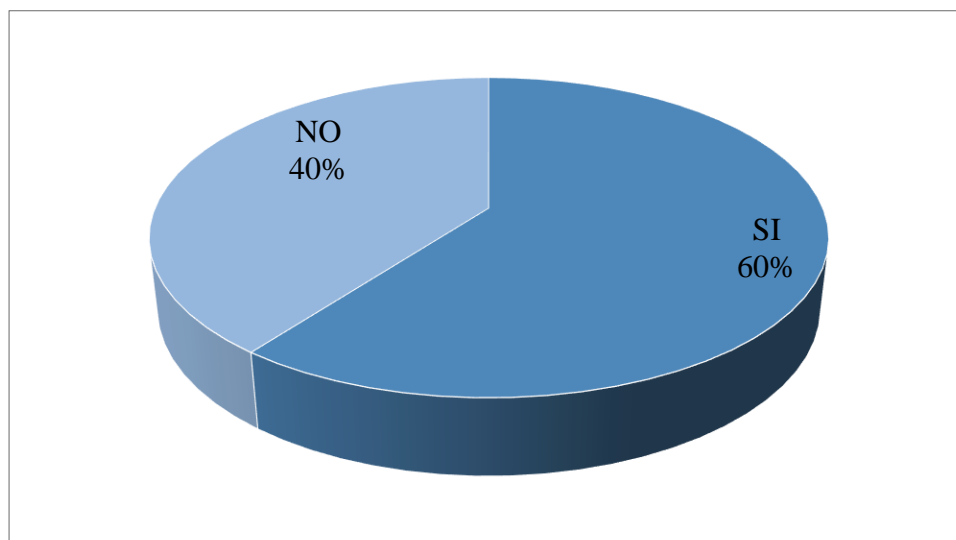
Tabla 11: Definición de misión y visión de acuerdo a los objetivos institucionales.

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	32	60,38%
NO	21	39,62%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 28: Definición de misión y visión de acuerdo a los objetivos institucionales.



Fuente: Tabla 9.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

En la encuesta aplicada a la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo, el 60,38% de la población considera que la misión y visión se encuentran bien definidos, mientras que el 39,62% restante, está en desacuerdo, pues establecen que dichos enunciados no están de acuerdo con los grandes objetivos institucionales.

3. ¿Están debidamente asignadas y delimitadas las funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo al interior de la Empresa?

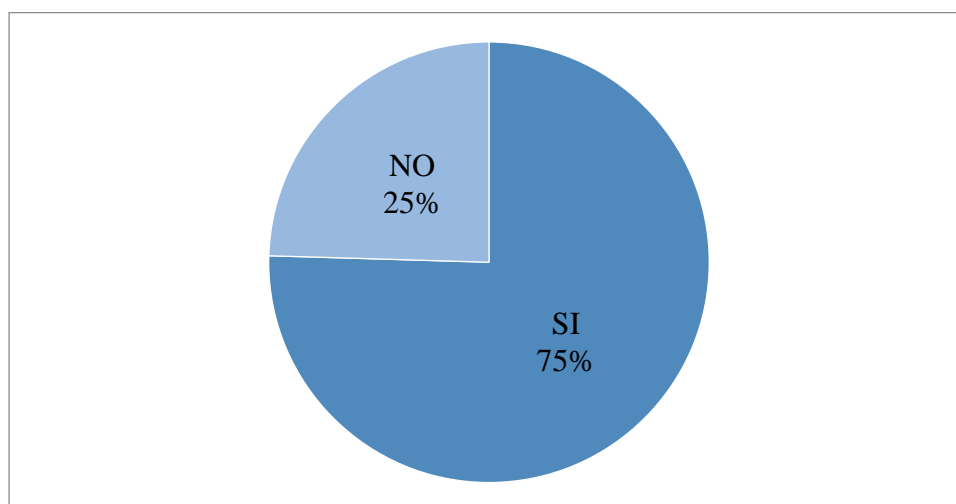
Tabla 12: Delimitación de funciones y actividades en la Empresa Pública Municipal de Rastros

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	40	75,47%
NO	13	24,53%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 29: Delimitación de funciones y actividades en la Empresa Pública Municipal de Rastros.



Fuente: Tabla 10.

Elaborado por: Verónica Montenegro

Según los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo, permiten establecer que el 75,47% de los encuestados consideran que, si están debidamente delimitadas y segregadas las funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo, mientras que el 24,53% restante, consideran que no se encuentran bien definidas las funciones y responsabilidades.

4. ¿Cuenta la EPMRPG-SD con un Modelo de Gestión por Procesos para el faenamiento de ganado?

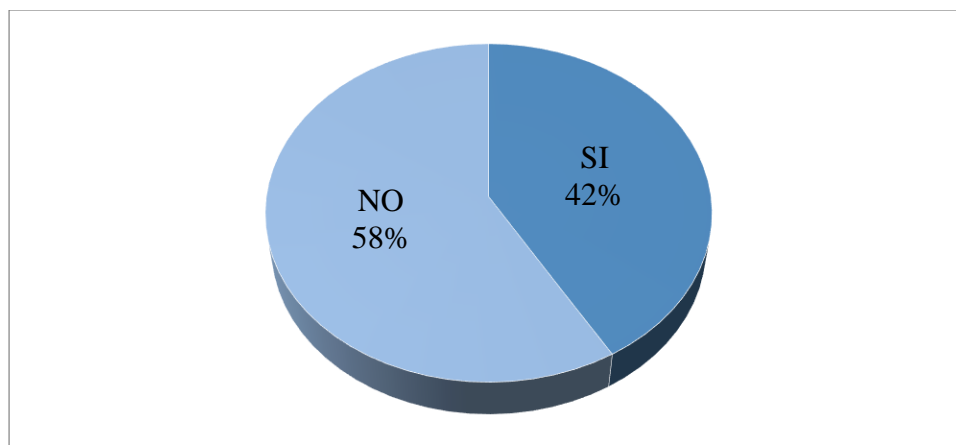
Tabla 13: Disponibilidad de un Modelo de Gestión por Procesos para el faenamiento de Ganado.

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	22	41,51%
NO	31	58,49%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 30: Disponibilidad de un Modelo de Gestión por Procesos para el faenamiento.



Fuente: Tabla 11.

Elaborado por: Verónica Montenegro

Según la encuesta realizada en la EPMRPG-SD, el 58,49% de los encuestados advierten que la entidad no cuenta con un Modelo de Gestión por Procesos, mientras que el 41,51% restante manifiesta que la empresa si cuenta con un Modelo de Gestión para el faenamiento.

5. ¿Cree usted necesario la elaboración de un Modelo de Planificación y Gestión por Procesos?

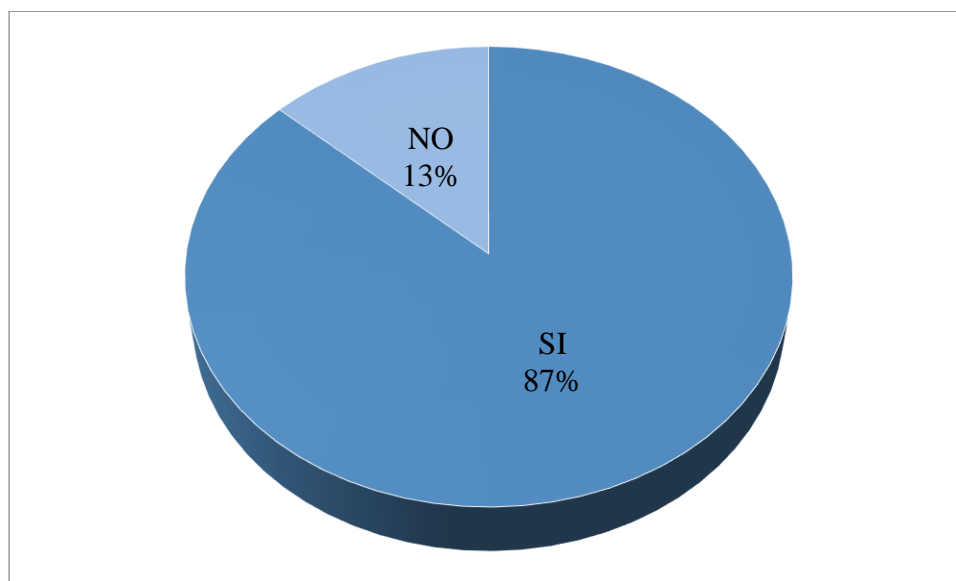
Tabla 14: Necesidad de un Modelo de Planificación y Gestión por Procesos.

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	46	86,79%
NO	7	13,21%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 31: Necesidad de un Modelo de Planificación y Gestión por Procesos.



Fuente: Tabla 12.

Elaborado por: Verónica Montenegro

En la encuesta aplicada a la Empresa se determinó que el 86,79% de encuestados si cree necesario la elaboración de un Modelo de Planificación y Gestión por Procesos, mientras que el 13,21% restante considera que no es necesario.

6. ¿Cree usted que se deben aumentar el número de capacitaciones orientadas al personal operativo para el mejoramiento de los procesos?

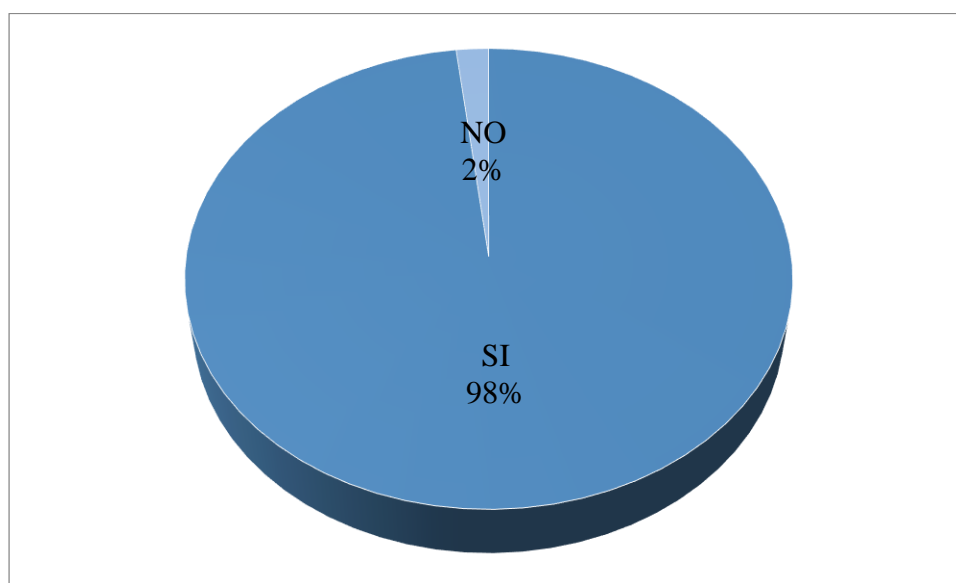
Tabla 15: Incremento de capacitaciones orientadas al personal operativo para el mejoramiento de los procesos.

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	52	98,11%
NO	1	1,89%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 32: Incremento de capacitaciones orientadas al personal operativo para el mejoramiento de los procesos.



Fuente: Tabla 13.

Elaborado por: Verónica Montenegro

Los resultados de la encuesta aplicada a la empresa permiten determinar que el 98,11% de la población, advierte que, si está de acuerdo en aumentar el número de capacitaciones al personal operativo de la entidad, mientras que solo el 1,89% advierte que no es necesario.

7. ¿Considera usted que con la implementación de un Modelo de Gestión por Procesos ayudará a mejorar la gestión al interior de la Empresa?

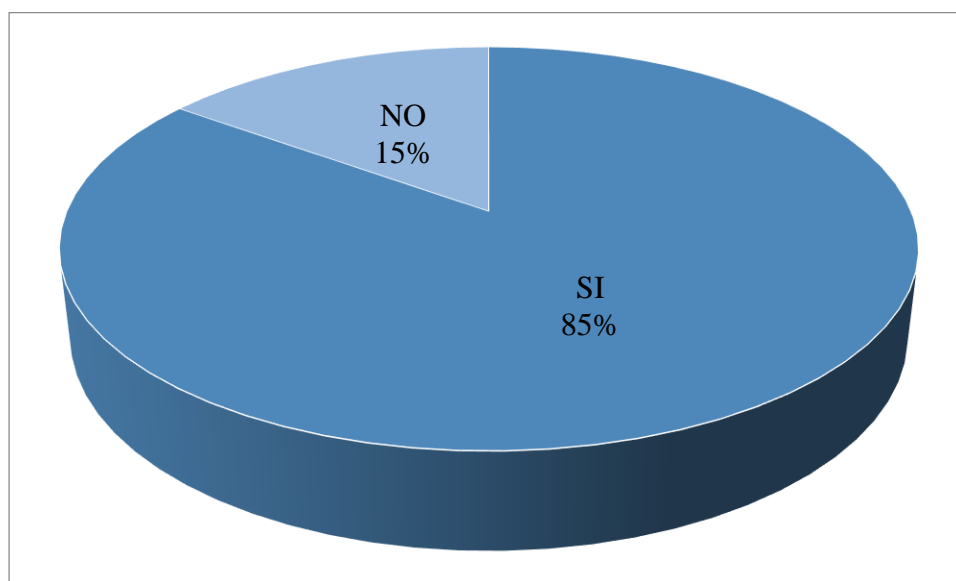
Tabla 16: Mejoramiento de la Gestión Empresarial mediante un Modelo de Gestión por Procesos.

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	45	84,91%
NO	8	15,09%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 33: Mejoramiento de la Gestión Empresarial mediante un Modelo de Gestión por Procesos.



Fuente: Tabla 14.

Elaborado por: Verónica Montenegro

Según la encuesta aplicada a la EPMRPG-SD, el 84,91% del personal considera que con la implementación de un Modelo de Gestión por Procesos ayudará a mejorar la gestión de la empresa, mientras el 15,09% considera que no ayudará a la gestión.

8. ¿La empresa le ha proporcionado a usted los recursos necesarios para la ejecución de su trabajo?

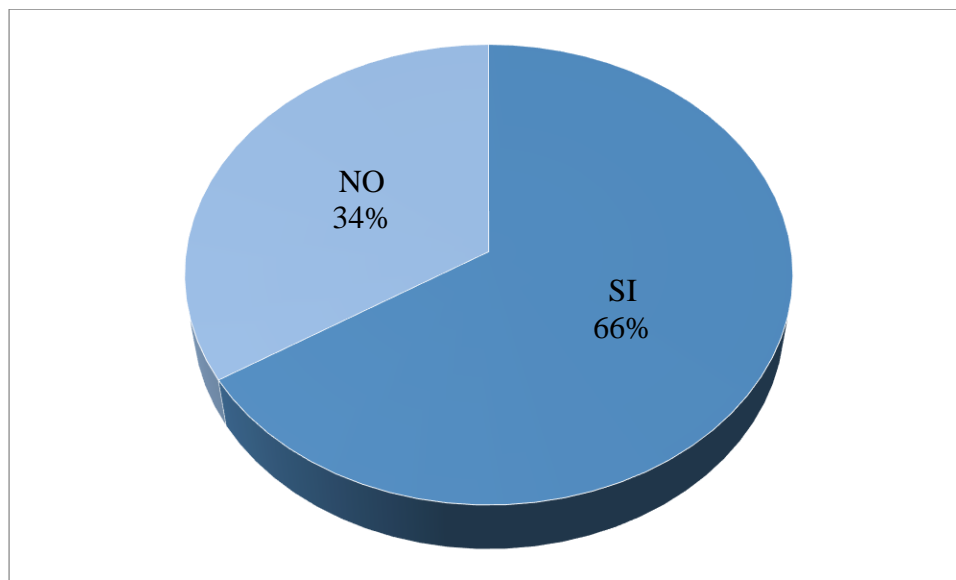
Tabla 17: Disponibilidad de recursos para la ejecución del trabajo.

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	35	66,04%
NO	18	33,96%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 34: Disponibilidad de recursos para la ejecución del trabajo.



Fuente: Tabla 15.

Elaborado por: Verónica Montenegro

La entrevista aplicada a la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado arrojó que al 66,04% de la población encuestada si le han proporcionado los recursos

necesarios para la ejecución de su trabajo, mientras que el 33,96% de los encuestados señalan que la empresa no les ha facilitado todas las herramientas para la ejecución de su trabajo.

9. ¿Considera usted que son correctos los procesos de faenamiento ejecutados en la Empresa?

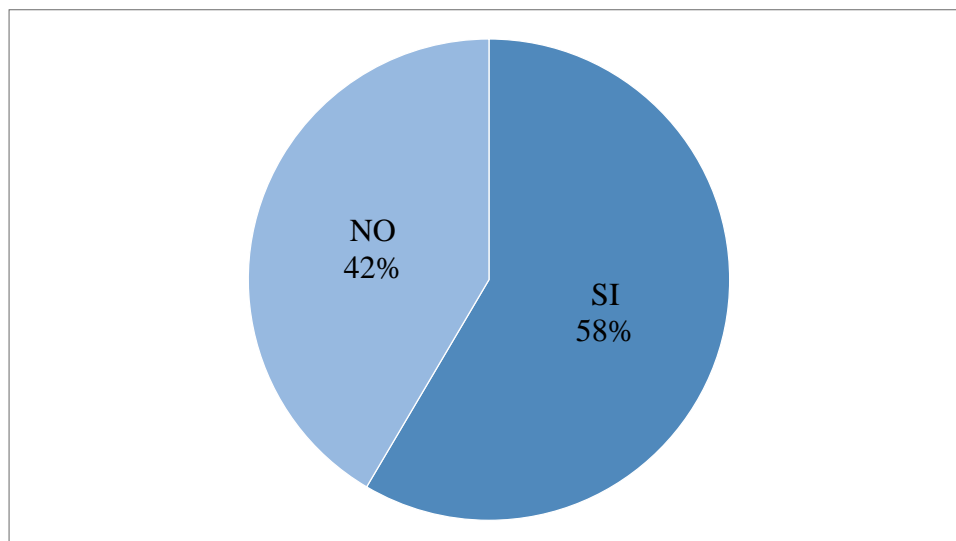
Tabla 18: Procesos correctos de faenamiento en la Empresa.

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	31	58,49%
NO	22	41,51%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 35: Procesos correctos de faenamiento en la Empresa.



Fuente: Tabla 16.

Elaborado por: Verónica Montenegro

El 58,49% de la población encuestada considera que es correcta la ejecución de los procesos de faenamiento al interior de la empresa, mientras el 41,51% de los encuestados manifiestan que no es correcta la ejecución de tales procesos de faenamiento.

10. ¿Cree usted que son adecuados los tiempos asignados para la ejecución de cada uno de los procesos de faenamiento?

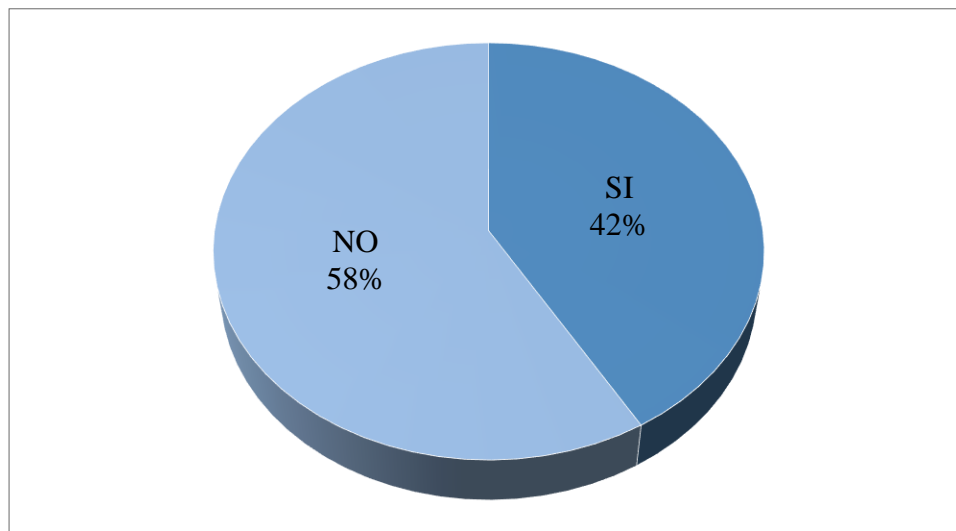
Tabla 19: Tiempos adecuados para la ejecución de los procesos de faenamiento.

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	22	41,51%
NO	31	58,49%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 36: Tiempos adecuados para la ejecución de los procesos de faenamiento.



Fuente: Tabla 17.

Elaborado por: Verónica Montenegro

De acuerdo a la encuesta aplicada el 41,51% de la población considera que la asignación de tiempos si son los adecuados, mientras que el 58,49% restante del personal de la empresa cree que los tiempos asignados para la ejecución de los procesos de faenamiento no son los adecuados.

11. ¿Existe control durante todo el proceso de faenamiento?

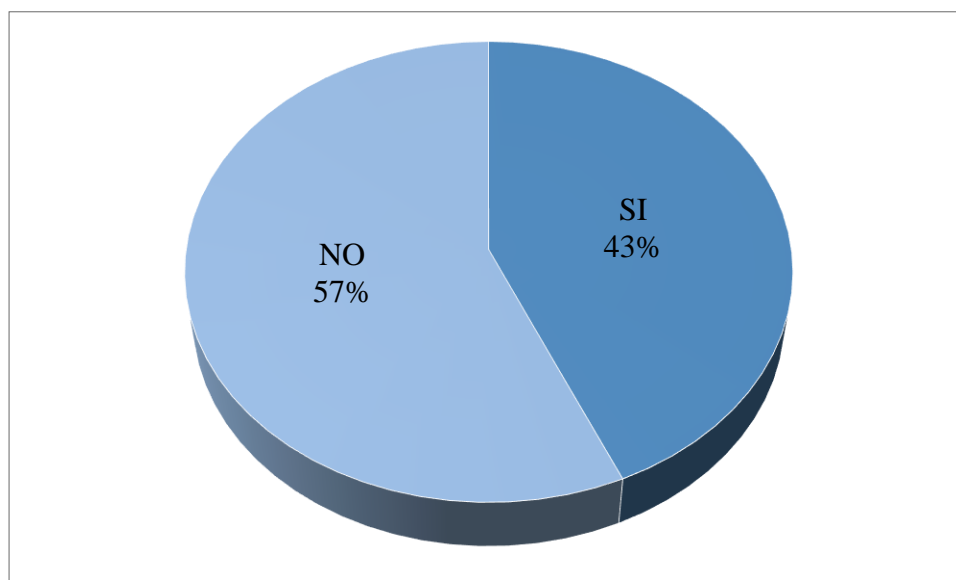
Tabla 20: Existencia de control durante el proceso de faenamiento.

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	23	43,40%
NO	30	56,60%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 37: Existencia de control durante el proceso de faenamiento.



Fuente: Tabla 18.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a los servidores de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados, el 43,40% de la población manifiesta que, si existe control, mientras que el 56,60% restante advierten que no existe control durante el proceso de faenamiento.

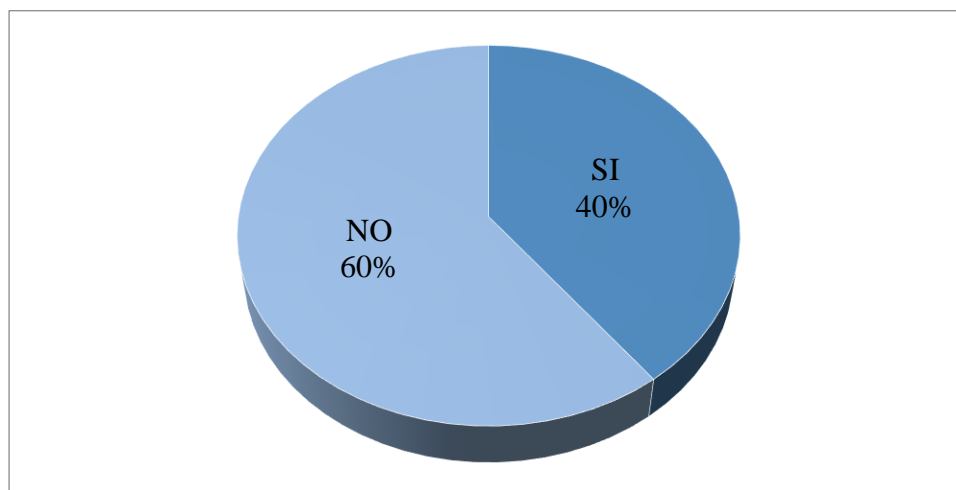
12. ¿Se han establecido mecanismos internos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos?

Tabla 21: Existencia de mecanismos internos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos.

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	21	39,62%
NO	32	60,38%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.
Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 38: Existencia de mecanismos internos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos.



Fuente: Tabla 19.
Elaborado por: Verónica Montenegro

Según la encuesta realizada, el 60,38% de la población encuestada señala que no existen mecanismos internos establecidos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos, mientras que el 39,62% restante, señalan que sí existen tales procesos.

13. ¿Cree usted que con las actividades que usted realiza ayuda a la satisfacción del cliente?

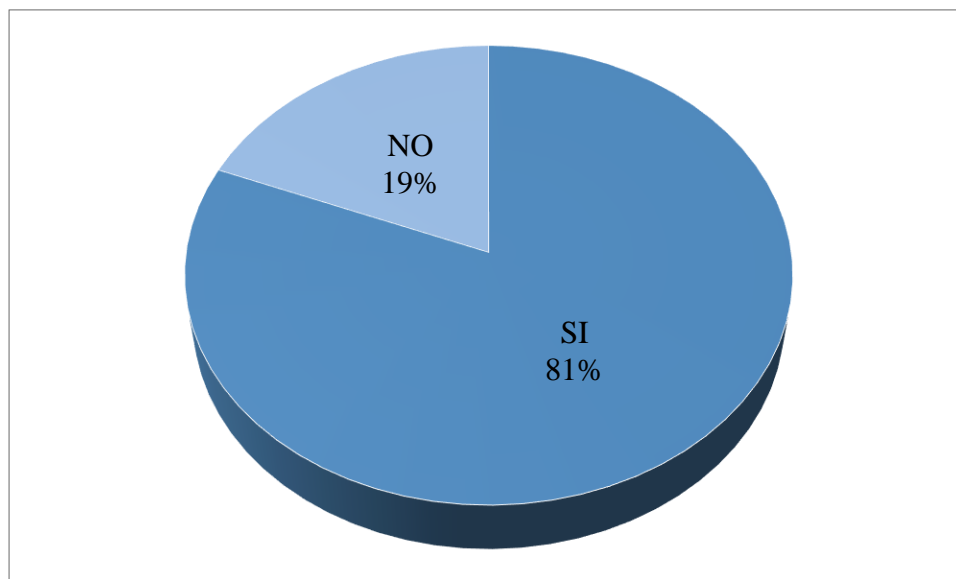
Tabla 22: Contribución personal a la satisfacción del cliente.

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	43	81,13%
NO	10	18,87%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la EPMRPG-SD.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 39: Contribución personal a la satisfacción del cliente.



Fuente: Tabla 20.

Elaborado por: Verónica Montenegro

La encuesta realizada a la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados, permitió establecer que el 81,13% de los encuestados advierten que las actividades que realizan ayuda a la satisfacción del cliente, mientras que el 18,87% restante, señalan que su contingente personal no ayuda a la satisfacción del cliente.

3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

Una vez analizados los resultados de la encuesta realizada al personal de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados, se pudo determinar que **si** se cumple con la idea a defender, es decir que el Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado, de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, contribuye con la optimización de los recursos, la calidad del servicio brindado y la satisfacción de los usuarios, de ahí la importancia de haber emprendido con la presente investigación.

CAPÍTULO IV. MARCO PROPOSITIVO

4.1 DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTROS Y PLAZAS DE GANADO, DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

4.2 GENERALIDADES

4.2.1 Identificación de la Empresa

Razón Social: Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados.

Ruc: 2360003970001.

Actividad Económica Principal: Servicio de faenamiento de animales para el consumo humano.

Representante Legal: Dr. Jorge Washington Delgado Tello.

Dirección: Vía Las Mercedes Km 1 ½, sector Brasilia del Toachi, Santo Domingo, Ecuador.

E-Mail: info@epmrastrosantodomingo.gob.ec

<http://epmrpg.santodomingo.gob.ec/>

4.2.2 Presupuesto Anual

Tabla 23: Presupuesto Anual.

MONTO TOTAL DEL PRESUPUESTO ANUAL				
TIPO	INGRESOS	GASTOS	FINANCIAMIENTO	RESULTADOS OPERATIVOS (% de gestión cumplida)
Corriente	916.846,72	336.138,90	Fondos Fiscales	100%
Producción	0	520.691,87		
Inversión	0	113.408,86		
Capital	47.923,68	58.406,76		
Financiamiento	63.876,99	0		
Total	\$ 1'028.647,39	\$ 1'028.647,39	100%	

Fuente: Obando, P. (2017)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Recuperado de: <http://epmrpg.santodomingo.gob.ec/index.php/transparencia/transparencia-2017.html>

4.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

4.3.1 Misión

La Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado ofrece el servicio de faenamiento de ganado en el cantón y la región, cumpliendo las normas técnicas sanitarias establecidas en la ley, brindando productos higiénicamente procesados y aptos para el consumo humano.

4.3.2 Visión

Ser una empresa pública referente a nivel nacional, que cumple los estándares de calidad en el faenamiento de ganado, satisfaciendo la demanda regional.

4.3.3 Valores Corporativos

- **Calidad:** La empresa cubre satisfactoriamente las necesidades expresas e implícitas de la ciudadanía.
- **Compromiso:** Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de todos nuestros colaboradores hacia el logro de resultados.
- **Responsabilidad:** Asumimos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones. Realizamos lo encomendado con sentido de justicia y de cumplimiento del deber.
- **Puntualidad:** Somos exactos en el cumplimiento de las diferentes obligaciones y deberes, siendo siempre merecedores del respeto y la confianza de los demás.
- **Transparencia:** Actuamos con claridad y rectitud en la gestión empresarial y ante las partes interesadas.

4.3.4 Políticas

- Promover el diálogo con los principales actores involucrados, para el logro de una participación efectiva y alcanzar el desarrollo de la empresa y la comunidad.
- Fortalecer y desarrollar su talento humano, recursos administrativos y financieros para su óptimo aprovechamiento y mejora en el proceso productivo.
- Controlar, evaluar y realizar un seguimiento a todo proceso de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo para mantener una gestión transparente y de calidad.
- Practicar y mantener condiciones de higiene en todo el proceso productivo cuidando la salud de los consumidores.

4.4 BASE LEGAL

La Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados es una entidad obligada a llevar contabilidad con RUC 2360003970001, y se rige bajo las siguientes leyes y normativas:

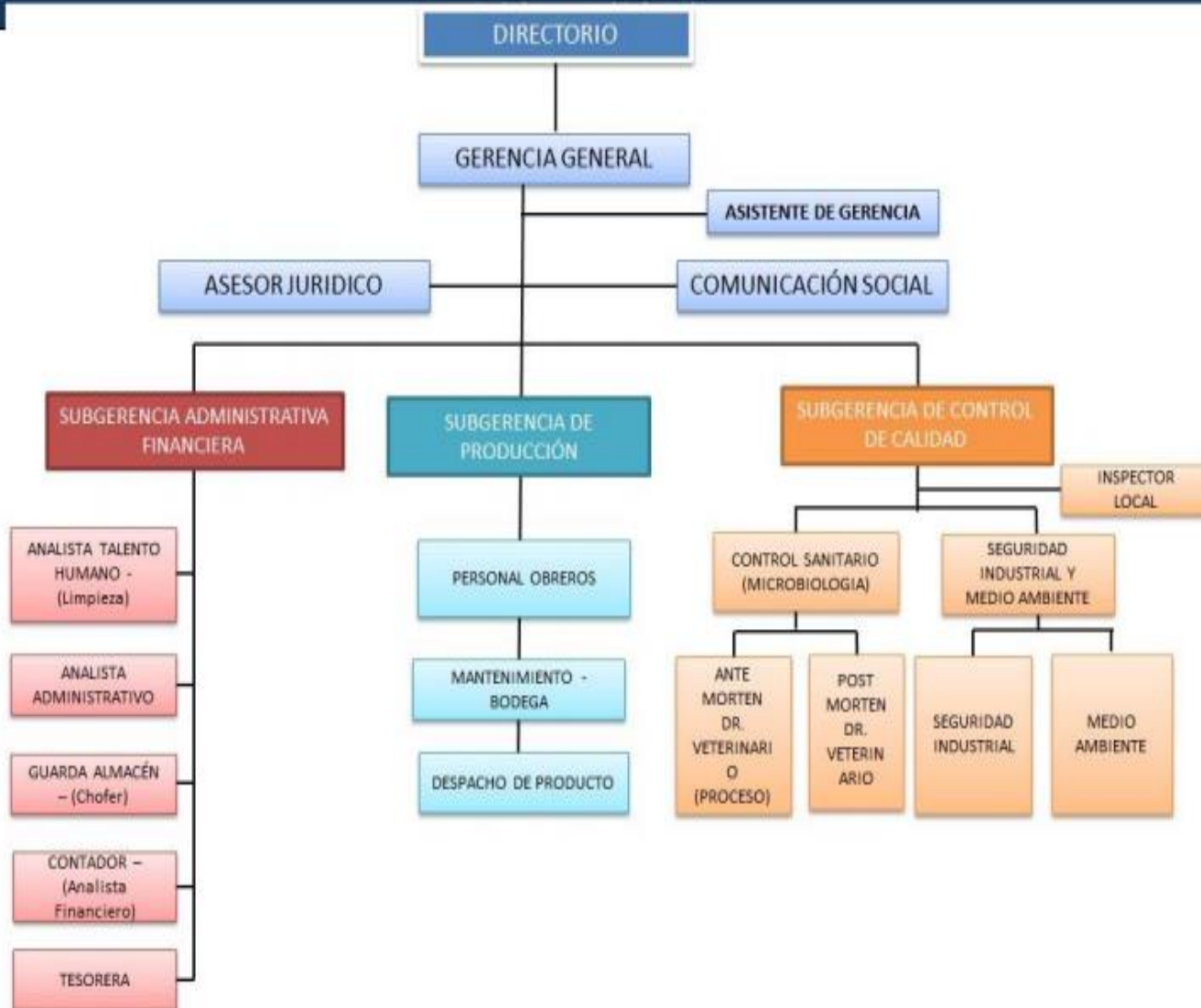
- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralización y Autonomía – COOTAD.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- Código de Trabajo.
- Ley Orgánica de Empresa Públicas.
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP).
- Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS).
- Ley de Mataderos.
- Ley de Sanidad Animal.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP).
- Ley de Agrocalidad.

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.5.1 Organigrama Estructural

Gráfico 40: Organigrama Estructural de la EPMRPG - SD.

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP



Fuente: Obando, P. (2017)

Elaborado por: Verónica Montenegro

Recuperado de: <http://epmrpg.santodomingo.gob.ec/index.php/transparencia/transparencia-2017.html>

De acuerdo a la investigación realizada las funciones de las subgerencias de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados son:

4.5.2 Estructura Administrativa

4.5.2.1 Subgerencia Administrativa Financiera

- Gestiona y evalúa el plan anual de provisión de recursos materiales en coordinación con la Unidad Financiera.
- Planifica y evalúa las actividades del personal de servicios de mantenimiento, imprenta, transporte, consejería y guardianía.
- Prepara el presupuesto institucional y coordinar las acciones para la gestión financiera.
- Dirige y evalúa los servicios administrativos y control de bienes.
- Elabora y presenta informes financieros a las autoridades internas, y organismos de control.
- Administra el talento humano en coordinación con la gerencia general.

4.5.2.2 Subgerencia de Producción

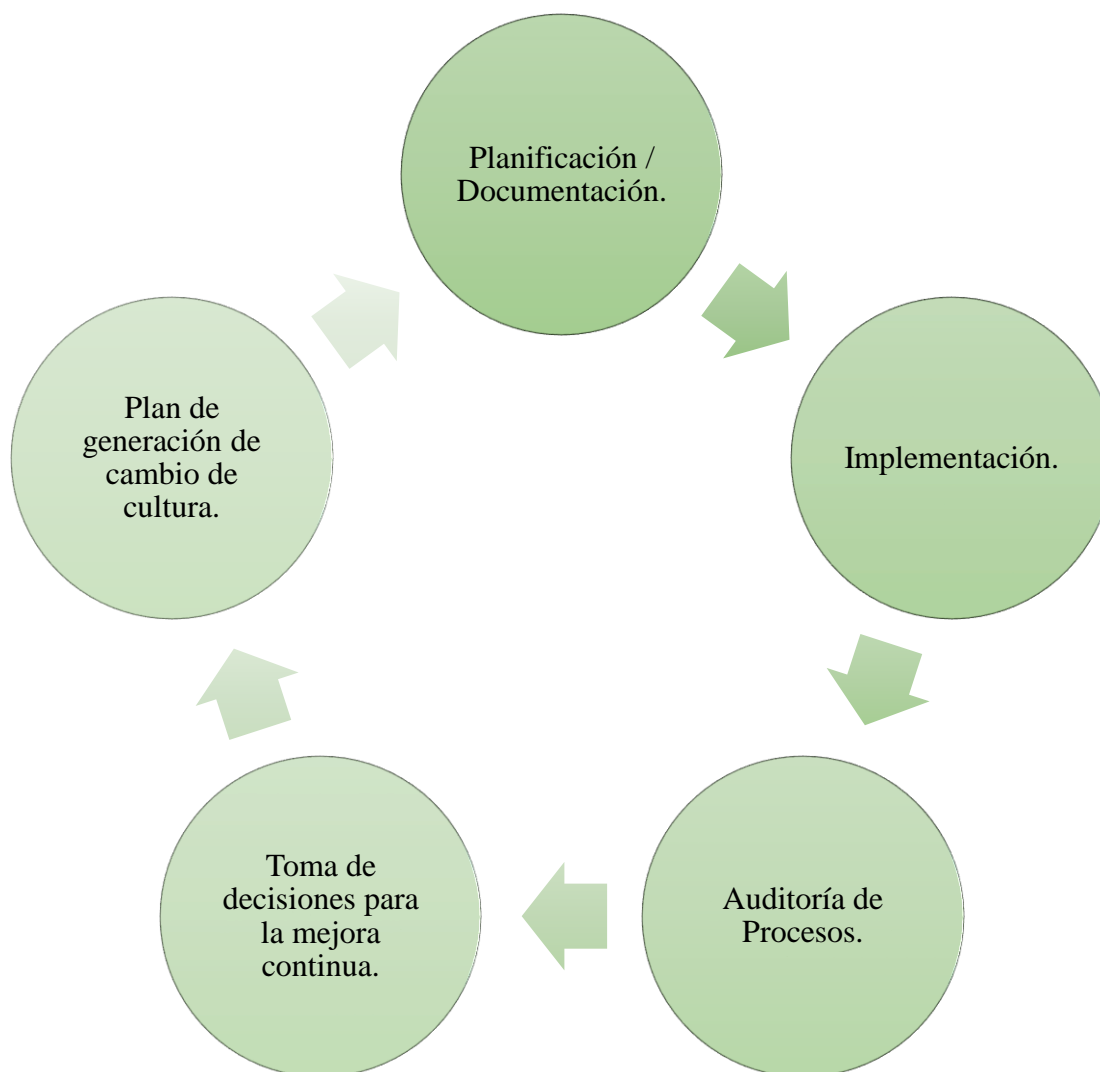
- Implanta procedimientos de control y vigila el cumplimiento de normas y disposiciones del proceso de faenamiento.
- Administra de manera eficiente los materiales y recursos que se destinan para el funcionamiento del área productiva de la planta.
- Controla el estado de los corrales y la recepción de ganado.
- Elabora informes y comunica a la máxima autoridad sobre el estado de los animales ingresados y faenados y productos despachados.
- Controla las cámaras de frío y la entrega del producto cárnico a los clientes.

4.5.2.3 Subgerencia de Control de Calidad

- Supervisa e implementa procedimientos de control de las normas de calidad del proceso de faenamiento.
- Informa y controla los mataderos clandestinos y comunica a su supervisor.
- Aplica las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Buenas Prácticas de Faenamiento (BPF) y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP).
- Obtiene datos de análisis físico-químico de agua, lixiviados y productos cárnicos para el cumplimiento de los parámetros dados en las normas de control.
- Analiza los informes sobre inspección Ante-mortem y post-mortem para la toma oportuna de decisiones.

4.6 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Gráfico 41: Ciclo de Mejora de la Gestión por Procesos.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

4.6.1 Planificación / Documentación.

El Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados, se da por el interés del gerente general de

la entidad, al impulsar la presente propuesta, con la intención de que contribuya al mejoramiento continuo de la gestión de los procesos de faenamiento de la empresa.

Este paso de la planificación / documentación, se inició estableciendo actividades con la finalidad de obtener información, que, al ser analizada e interpretada, se pueda resumirla en un Modelo de Gestión por Procesos para la entidad. Para el levantamiento de la información de la EPMRPG-SD se realizó una serie de pasos, a saber:

Gráfico 42: Pasos de la Planificación / Documentación del Modelo de Gestión por Procesos para la EPMRPG - SD.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

4.6.1.1 Análisis Documental

El análisis documental se realizó partiendo de la identificación, análisis y síntesis de la información que se encuentra directamente vinculada con el Modelo de Gestión por

Procesos, con la finalidad de obtener la información precisa que sirva para la elaboración del Modelo, detallada a continuación:

- Ley de Mataderos.
- Ley de Sanidad Animal.
- Ley de Agrocalidad.

4.6.1.2 Levantamiento de los Procesos

Para realizar el levantamiento de los procesos se realizaron las siguientes actividades:

a. Autorización.

Se entregó la solicitud al Doctor Jorge Delgado Tello, Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo, recabando su autorización para realizar el levantamiento de los procesos necesarios y las entrevistas a todos los involucrados. (**Anexo 1**).

b. Levantamiento de Procesos.



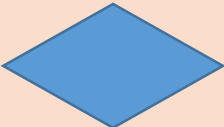





El levantamiento de procesos consistió en la descripción de las actividades que se realiza en cada proceso, las personas involucradas y el tiempo de duración de cada proceso, fue la manera más idónea de acercarse a la realidad de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo. Para el levantamiento de procesos se utilizó lo siguiente:

- Hoja de Caracterización de Procesos. (**Anexo 2**).
- Hoja de Caracterización de Actividades. (**Anexo 3**).

4.6.1.3 Diagramación de Procesos.

La diagramación de procesos implicó la representación gráfica paso a paso de las actividades que se realizan en cada proceso. La simbología que se utilizó para realizar la diagramación de procesos fue la siguiente:

Tabla 24: Simbología del Flujograma de Procesos.

SÍMBOLO	REPRESENTACIÓN
	Inicio / Fin.- Indica el inicio y el final de un diagrama de flujo.
	Actividad / Proceso.- Representa la realización de una operación o actividad relativa a un proceso.
	Decisión.- Toma la decisión de seguir un camino, indica una pregunta en el proceso de tipo SI - NO.
	Documento.- Representa cualquier tipo de documento o varios documentos en un proceso.
	Archivo.- Se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de Actividad.- Indica el enlace de dos partes de un diagrama dentro de la misma página.
	Conector de proceso.- Indica el enlace de dos partes de un diagrama en páginas diferentes.
	Flechas de conexión. - Indica el seguimiento lógico del diagrama. También indica el sentido de ejecución de las operaciones.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

4.6.1.4 Elaboración de Fichas de Procesos.

Las fichas de procesos nos permitieron identificar todos los recursos que intervienen como: nombre del proceso, objetivo del proceso, responsable del proceso, lugar de ejecución, entrada, salida, recursos, insumos e indicadores, con la finalidad de facilitar su comprensión.

Tabla 25: Ficha de Procesos.

FICHA DE PROCESO	
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
NOMBRE DEL PROCESO:	Identificar claramente el proceso y diferenciarlo de otro.
OBJETIVO DEL PROCESO:	La finalidad que persigue.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	¿Quién ejecuta el proceso?
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Donde se ejecuta el proceso.
ENTRADA:	La razón por la cual inicia el proceso.
SALIDA:	Resultado del proceso.
RECURSOS:	Son aquellos recursos necesarios para la ejecución de las actividades de un proceso: Recursos Humanos, Maquinaria, Equipos, Recursos Económicos, Infraestructura, Vehículos.
INSUMOS:	Es el que no sufre transformación o se consume en el proceso.
INDICADOR:	Sirve para evaluar la eficiencia y eficacia del proceso. Debe mostrar en qué grado se está cumpliendo con los objetivos del proceso.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

4.6.1.5 Elaboración de Ficha del Indicador.

La Ficha del Indicador es un instrumento de gran utilidad para poder obtener en detalle un control más estricto de los procesos que se realizan en la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados, a continuación, presentamos un formato que se va utilizar como ficha de indicador:

Tabla 26: Ficha de Indicador.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR:	¿Existe algún control para ejecutar el proceso?	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	¿Qué se pretende lograr al utilizar el indicador?	
PROCESO AL QUE MIDE:	Nombre del proceso	
TIPO DEL INDICADOR:	Cualitativo. - Verificar atributos. Cuantitativo.- Mide la fórmula de cálculo.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO
META:	Lo que se pretende lograr.	
FRECUENCIA DE CÁLCULO:	¿Cuántas veces voy a verificar y/o medir ese proceso?	
PERÍODO:	¿En qué fechas voy a verificar o medir?	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	Auditor de Procesos.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Responsable de proveer información.	
DOCUMENTO:	Documentación de respaldos del proceso.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	Nivel de satisfacción pensando en el cliente.	

Fuente: Investigación de Campo.

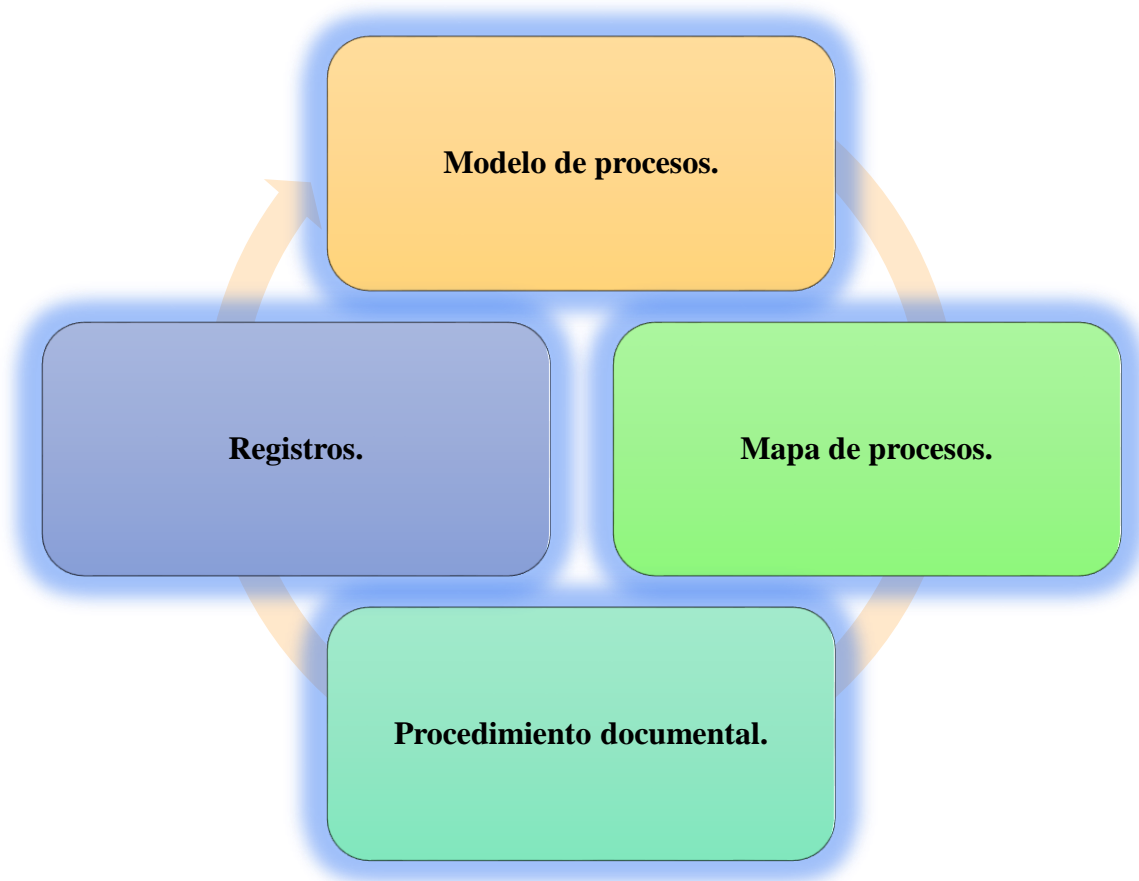
Elaborado por: Verónica Montenegro.

4.6.1.6 Validación de Procesos.

La validación de los procesos de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, se realizó con cada una de las personas responsable de los procesos que integran el camal, cuyo objetivo fue la de verificar la información obtenida en el levantamiento de los procesos.

4.6.1.7 Diseño del Modelo de Gestión por procesos para la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados.

Gráfico 43: Modelo de Gestión por Procesos.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

a. Modelo de Procesos.

El Modelo de Procesos es un documento donde se detallan las actividades que se realizan en la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados, en el modelo se incluye las diferentes responsabilidades y responsables de cada proceso.

b. Mapa de Procesos.

El mapa de procesos nos permite visualizar gráficamente los procesos que se realizan en la EPMRPG-SD, es decir permite evidenciar la relación que existe entre ellos, tiempos de ejecución y los responsables. Para la elaboración del Mapa de Procesos de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados se realizaron los siguientes pasos:

IDENTIFICACIÓN DE MACRO PROCESOS

1. Procesos Gobernantes o Estratégicos

Los procesos estratégicos son los que fijan los objetivos empresariales y departamentales, visión, misión, valores, directrices funcionales para la acción y el cumplimiento de los mismos, es decir son aquellos procesos que se encuentran ligados a la responsabilidad de la dirección y son principalmente planificados, siendo los principales los siguientes:

- Directorio.
- Gerencia General.

2. Procesos Claves u Operativos

Son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios destinados a clientes internos y externos; es la razón de ser del área financiera y de empresa en general, siendo los principales los siguientes:

- Registro y control del Ganado.
- Faenamiento.
- Control y distribución de carne.

3. Procesos de Apoyo o Soporte

Los procesos de apoyo se unen con los procesos operativos y con los demás procesos para obtener un mejor resultado y brindar todo el apoyo que necesiten los procesos, entre ellos:

- Asesoría, habilitación y control.
- Gestión administrativa financiera.

IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

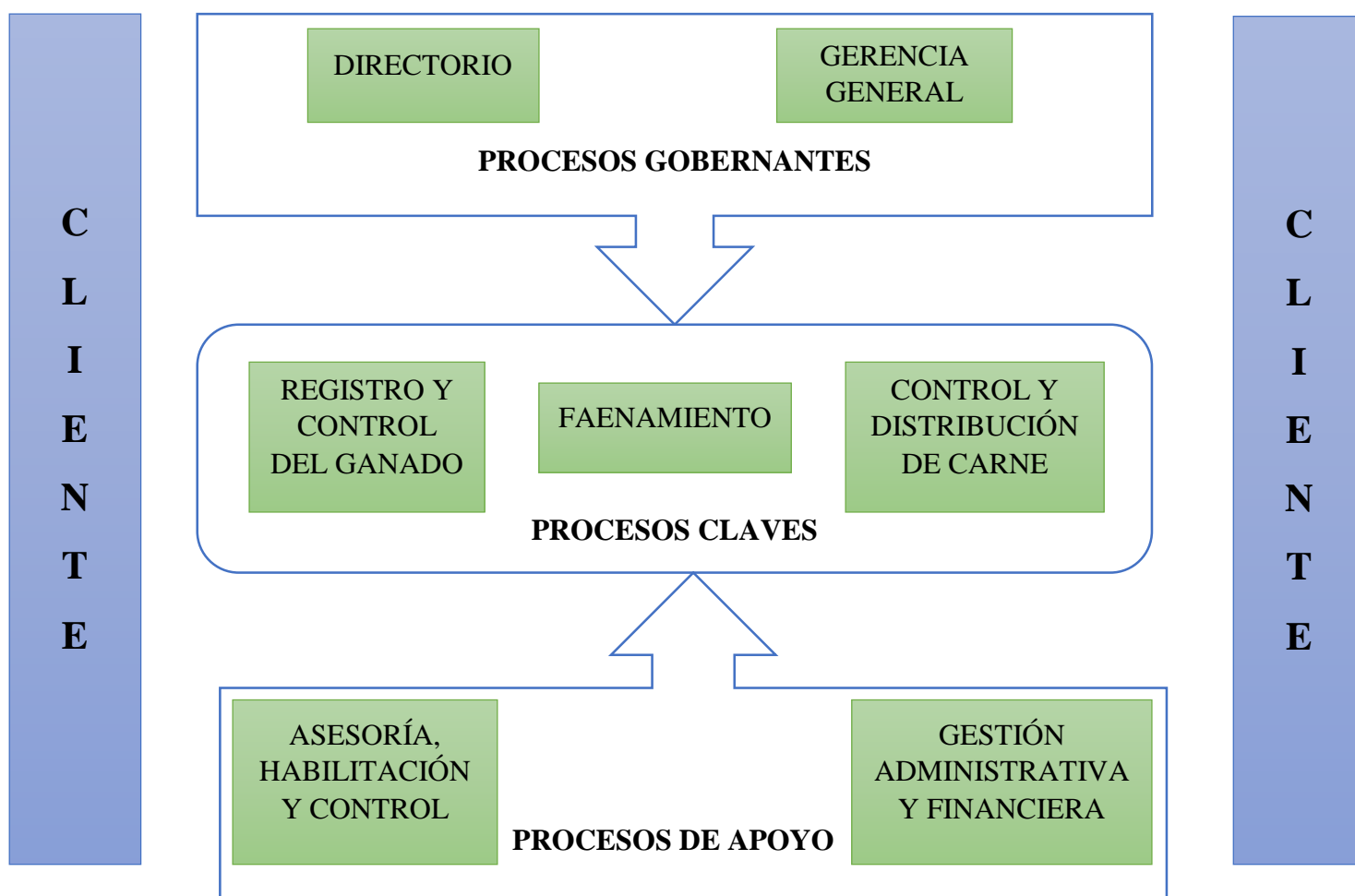
Tabla 27: Identificación de Clientes.

CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente. • Subgerente. • Técnico Administrativo. • Especialista de Contabilidad. • Especialista de Tesorería. • Técnico de Logística. • Asesor Jurídico. • Analista de Seguridad Industrial. • Auxiliar de Limpieza. • Especialista Veterinario. • Asistente de Mantenimiento. • Operarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Población en general.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

Gráfico 44: Mapa de Procesos de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Montenegro.

c. Procedimientos Documentados.

Son los documentos de respaldo y constancia de cada proceso identificado en la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados, es la representación escrita de un proceso cuya meta es adaptar a una metodología documental para el Modelo de Gestión por Procesos.

d. Registros.

Los registros son aquellos documentos de respaldo que nos evidencian el levantamiento de los procesos teóricos y prácticos de la investigación realizada a la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados.

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTROS Y PLAZAS DE GANADO DE
SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Introducción

La Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados realiza la actividad comercial de servicio de faenamiento de animales para el consumo humano.

La actividad que realiza la empresa es de gran importancia para mejorar la calidad y salubridad del faenamiento de bovinos y porcinos para el consumo humano, los camales son creados para disminuir las enfermedades y falta de higiene en la carne de los animales faenados.

El diseño de un Modelo de Gestión por Procesos busca fortalecer la gestión de los procesos de faenamiento mediante el mejoramiento continuo de los procesos, para alcanzar niveles de excelencia que sean referencia para otras empresas con la misma actividad económica.

En el presente modelo de gestión por Procesos detallamos los principales procesos que se realizan para el faenamiento de los animales, desde el momento que ingresa el animal a la empresa Municipal de Rastros y Plazas de Ganado, hasta la salida del producto final, que es la carne. Esto incluye el levantamiento de los procesos, mapa de procesos, flujogramas y demás características para alcanzar la eficiencia y eficacia en la gestión de procesos a nivel empresarial.

OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

- Estandarizar los procesos que se ejecutan en la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados.
- Documentar los procesos para el mejoramiento continuo.
- Ser una guía de consulta y referencia para las personas involucradas en los procesos.
- Lograr la permanente satisfacción de los clientes.

OBJETIVOS DE LOS PROCESOS

- Establecer responsabilidades del personal en cada uno de los procesos.
- Determinar la secuencia de los procesos.
- Asignar responsables y objetivos de la ejecución de cada uno de los procesos.
- Establecer indicadores para determinar la eficiencia y eficacia de cada uno de ellos.

MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTROS Y PLAZAS DE GANADO DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS



IMPLANTA PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y VIGILA EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES DEL PROCESO DE FAENAMIENTO.

ADMINISTRA DE MANERA EFICIENTE LOS MATERIALES Y RECURSOS QUE SE DESTINAN PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA PRODUCTIVA DE LA PLANTA.

CONTROLA EL ESTADO DE LOS CORRALES Y LA RECEPCIÓN DE GANADO.

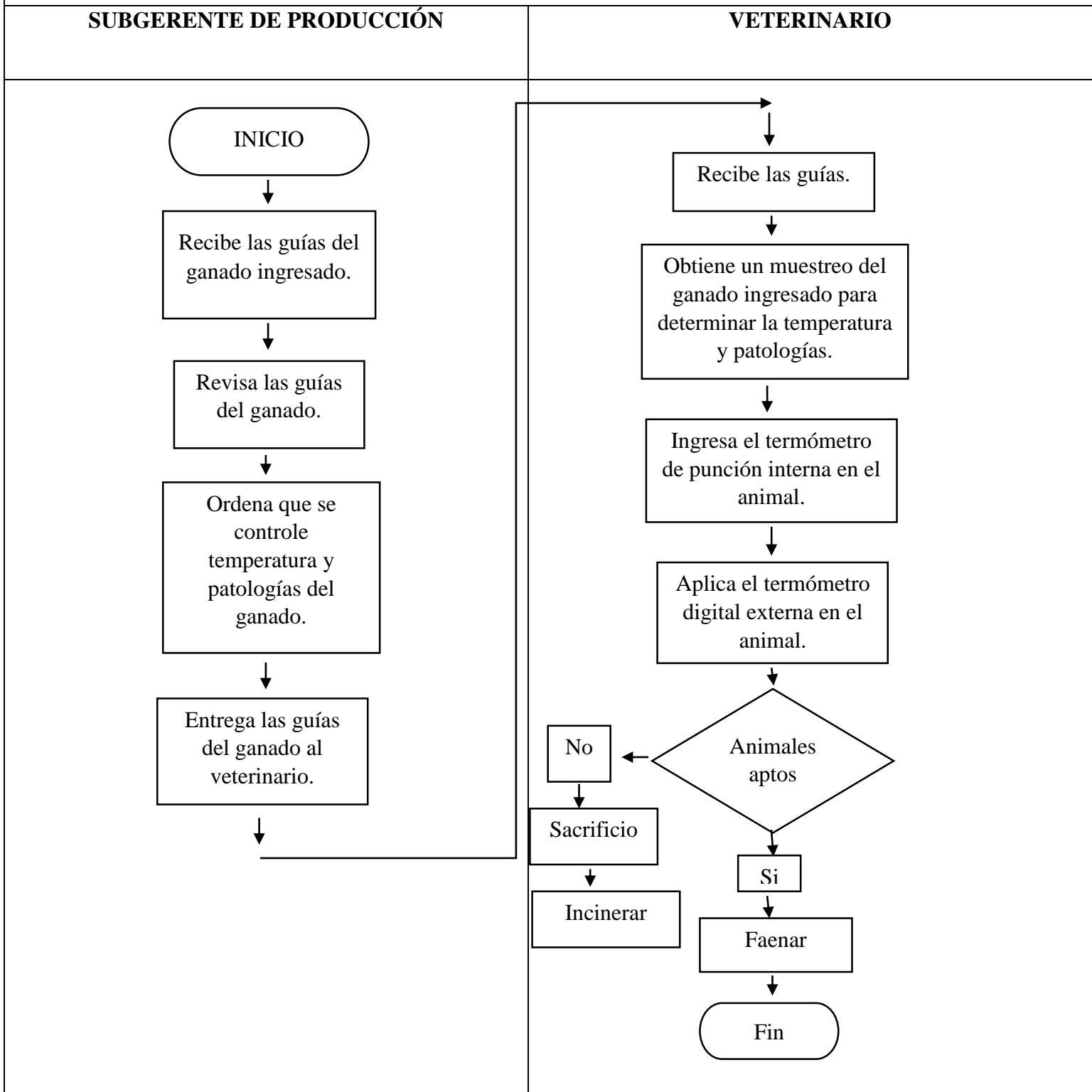
ELABORA INFORMES Y COMUNICA A LA MÁXIMA AUTORIDAD SOBRE EL ESTADO DE LOS ANIMALES INGRESADOS Y FAENADOS Y PRODUCTOS DESPACHADOS.

CONTROLA LAS CÁMARAS DE FRIO Y LA ENTREGA DEL PRODUCTO CÁRNICO A LOS CLIENTES.

SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN: IMPLANTA PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y VIGILA EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES DEL PROCESO DE FAENAMIENTO

FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	SP-001.
NOMBRE DEL PROCESO:	IMPLANTA PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y VIGILA EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES DEL PROCESO DE FAENAMIENTO.
OBJETIVO DEL PROCESO:	IMPLANTAR PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES DEL PROCESO DE FAENAMIENTO PARA VERIFICAR LA CALIDAD DEL ANIMAL FAENADO.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	VETERINARIO DE LA EMPRESA.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	ESTABLO DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LOS ANIMALES.
SALIDA:	ANIMAL EN PERFECTO ESTADO.
RECURSOS:	PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO REQUERIDO DE VETERINARIO, DOCTOR CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA.
INSUMOS:	ESFERO, HOJAS DE PAPEL BOND, SELLO, EQUIPAMIENTO PERSONAL PARA INGRESAR A LA PLANTA, TERMOMETRO DE PUNCIÓN INTERNA Y TERMOMETRO DIGITAL EXTERNA.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del Proceso: **SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN: IMPLANTA PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y VIGILA EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES DEL PROCESO DE FAENAMIENTO.**



FICHA DEL INDICADOR

CÓDIGO DEL PROCESO:	SP-001.	
SUBGERENCIA:	PRODUCCIÓN.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	IMPLANTA PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y VIGILA EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES DEL PROCESO DE FAENAMIENTO.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES DEL PROCESO DE FAENAMIENTO.	
PROCESO AL QUE MIDE:	IMPLANTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO
	APROBACIÓN	NEGACIÓN
META:	REALIZAR DE MANERA EFCIENTE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO – DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN.	
DOCUMENTO:	GUÍA DE LOS ANIMALES.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

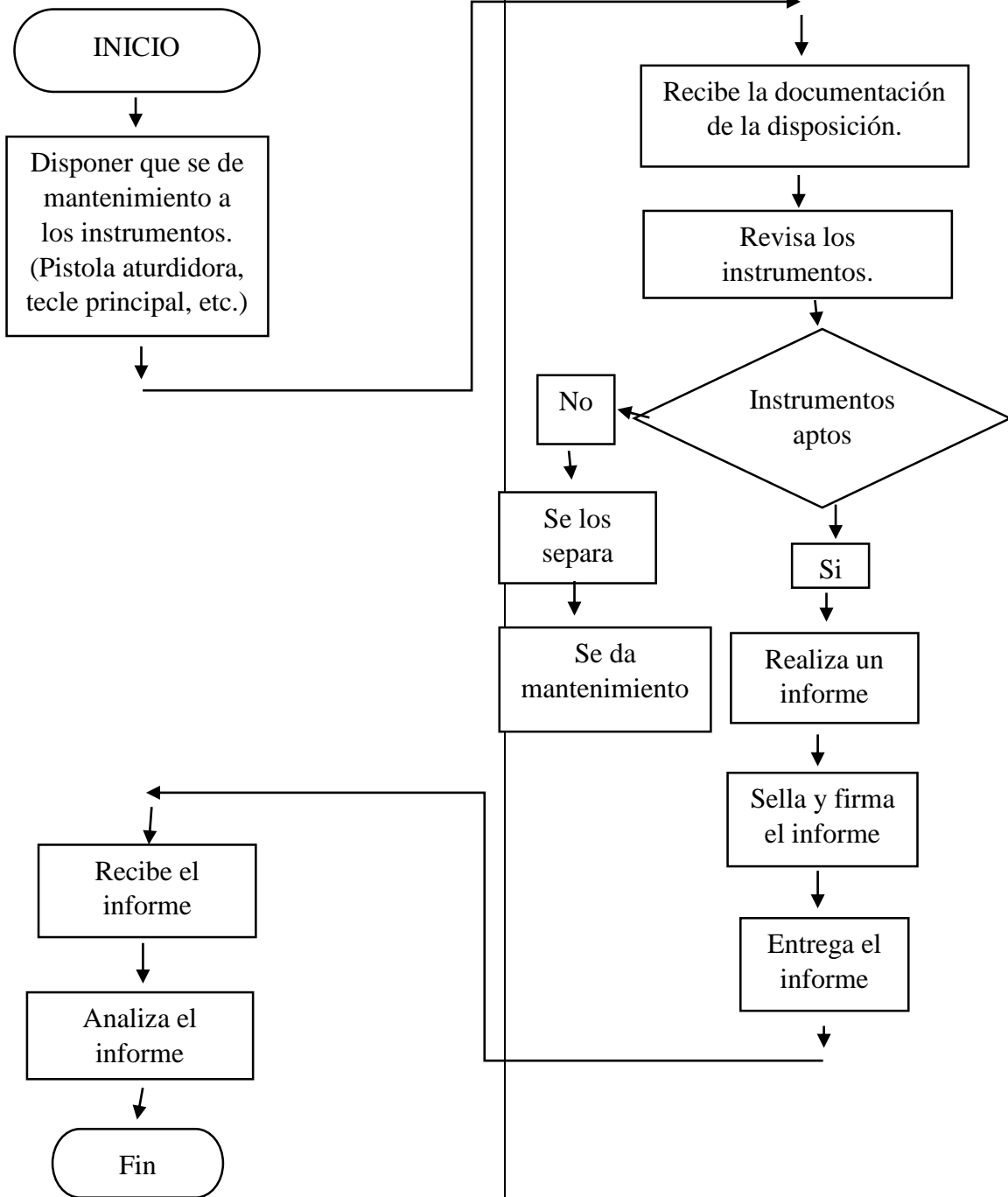
**SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN: ADMINISTRAR DE MANERA EFICIENTE
LOS MATERIALES Y RECURSOS QUE SE DESTINAN PARA EL
FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA PRODUCTIVA DE LA PLANTA.**

FICHA DE PROCESO		
CODIGO PROCESO:	DEL	SP-002.
NOMBRE PROCESO:	DEL	ADMINISTRAR DE MANERA EFICIENTE LOS MATERIALES Y RECURSOS QUE SE DESTINAN PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA PRODUCTIVA DE LA PLANTA.
OBJETIVO PROCESO:	DEL	ADMINISTRAR DE MANERA EFICIENTE LOS MATERIALES Y RECURSOS QUE SE DESTINAN PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA PRODUCTIVA DE LA PLANTA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS.
RESPONSABLE PROCESO:	DEL	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO.
LUGAR EJECUCIÓN:	DE	BODEGA DE LA EMPRESA.
ENTRADA:		ADMINISTRAR LOS RECURSOS.
SALIDA:		MATERIALES Y RECURSOS EN PERFECTO ESTADO.
RECURSOS:		PROFESIONAL DE SEGUNDO NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO REQUERIDO DE TÉCNICO CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN MANTENIMIENTO DE INSTRUMENTOS DE FAENAMIENTO.
INSUMOS:		ESFEROS, HOJAS DE PAPEL BOND, SELLO, EQUIPAMIENTO PERSONAL PARA INGRESAR A LA PLANTA, PISTOLA TURDIDORA, TECLE PRINCIPAL DE IZAR, CORTADORA DE PATAS TIPO TIJERA, TECLE CAMBIO TRANSFERENCIA, TECLE DE DESOYADO, CORTADORA DE CANALES, COMPRESORES, MOTORES CUARTOS FRIOS, BOMBAS HIDROLAVADOS, CALDERO, ATURDIDOR DE PROCINO, MÁQUINA DE ESCALDADO DE PORCINO.
INDICADOR:		CUALITATIVO.

Nombre del Proceso: **SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN: ADMINISTRAR DE MANERA EFICIENTE LOS MATERIALES Y RECURSOS QUE SE DESTINAN PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA PRODUCTIVA DE LA PLANTA.**

SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN

TÉCNICO DE MANTENIMIENTO



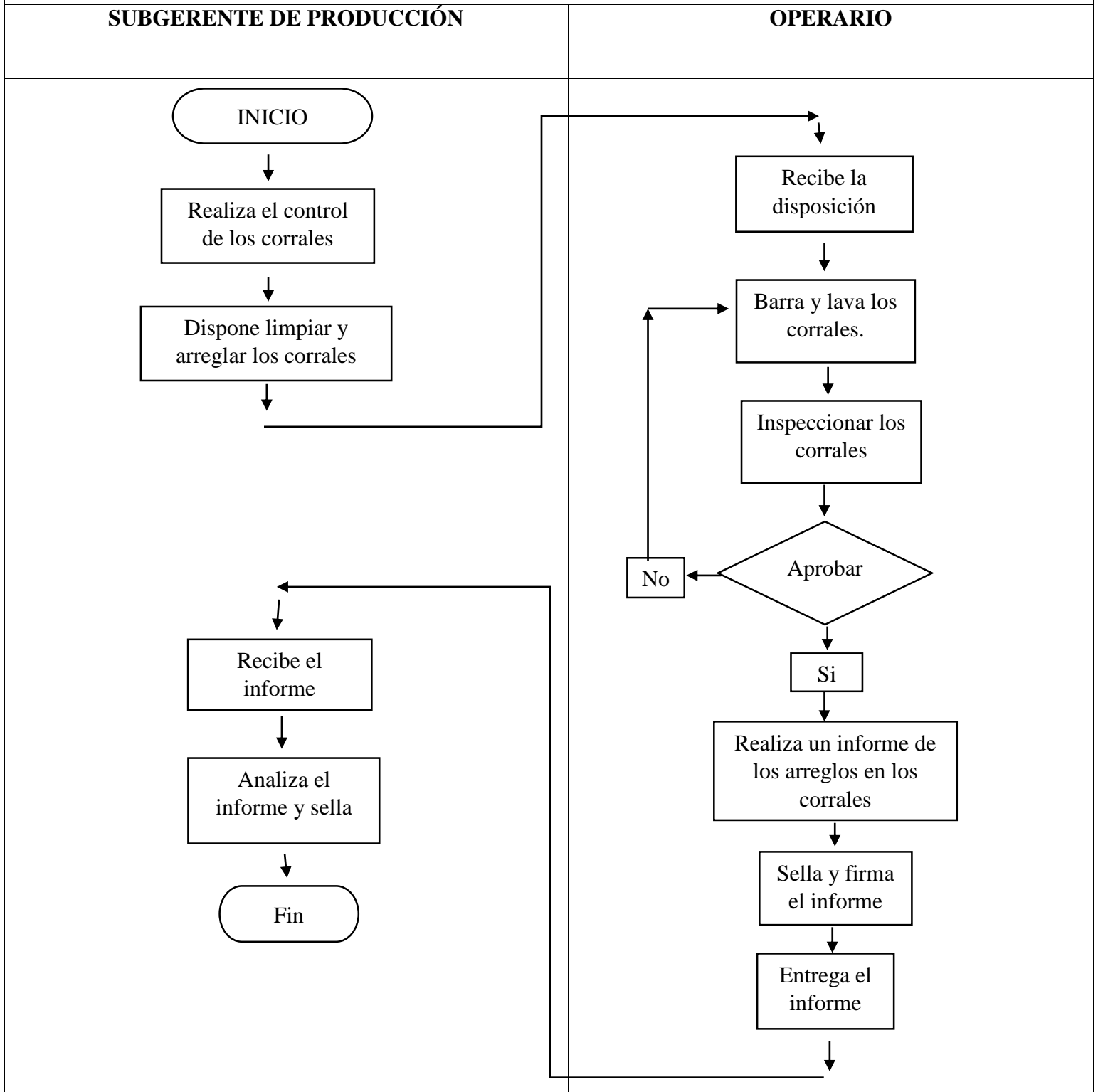
FICHA DEL INDICADOR

CÓDIGO:	SP-002.	
SUBGERENCIA:	PRODUCCIÓN.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	ADMINISTRAR DE MANERA EFICIENTE LOS MATERIALES Y RECURSOS QUE SE DESTINAN PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA PRODUCTIVA DE LA PLANTA.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS QUE SE DESTINAN PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA PRODUCTIVA DE LA PLANTA.	
PROCESO AL QUE MIDE:	MEDIR LA ADMINISTRACIÓN.	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO
	APROBACIÓN	NEGACIÓN
META:	ADMINISTRAR LOS MATERIALES Y RECURSOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA PRODUCTIVA DE LA PLANTA.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO – DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN.	
DOCUMENTO:	DOCUMENTACIÓN DE LA DISPOSICIÓN.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

**SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN: CONTROLA EL ESTADO DE LOS
CORRALES Y LA RECEPCIÓN DEL GANADO.**

FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	SP-003.
NOMBRE DEL PROCESO:	CONTROLAR EL ESTADO DE LOS CORRALES Y LA RECEPCIÓN DEL GANADO.
OBJETIVO DEL PROCESO:	CONTROLAR EL ESTADO DE LOS CORRALES Y LA RECEPCIÓN DEL GANADO PARA EL BIENESTAR DE LOS ANIMALES.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	OPERARIO.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	ESTABLO DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	CONTROLAR LOS CORRALES.
SALIDA:	BIENESTAR DE LOS ANIMALES.
RECURSOS:	PROFESIONAL DE PRIMER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA EN CORRALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE CORRALES.
INSUMOS:	ESFERO, HOJAS DE PAPEL BOND, SELLO, EQUIPAMIENTO PERSONAL PARA INGRESAR A LA PLANTA.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del Proceso: **SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN: CONTROLA EL ESTADO DE LOS CORRALES Y LA RECEPCIÓN DEL GANADO.**



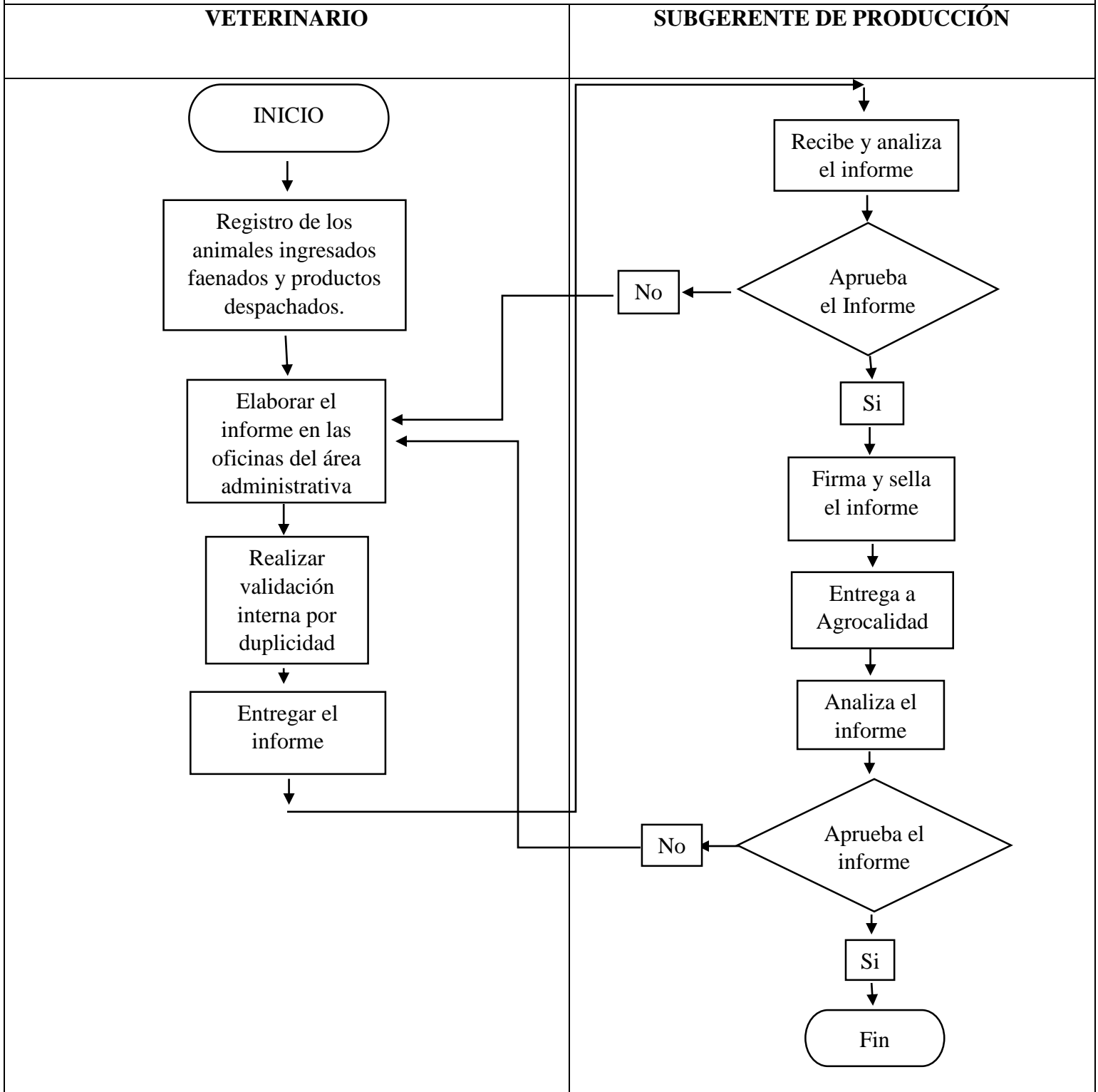
FICHA DEL INDICADOR

CÓDIGO DEL PROCESO:	SP-003.	
SUBGERENCIA:	PRODUCCIÓN.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	CONTROLAR EL ESTADO DE LOS CORRALES Y LA RECEPCIÓN DEL GANADO.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR EL CONTROL DE LOS CORRALES Y LA RECEPCIÓN DEL GANADO.	
PROCESO AL QUE MIDE:	MEDIR EL CONTROL.	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO
	APROBACIÓN	NEGACIÓN
META:	CONTROLAR EFICIENTE Y EFICAZMENTE EL ESTADO DE LOS CORRALES.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO – DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN.	
DOCUMENTO:	DOCUMENTACIÓN DE LA DISPOSICIÓN.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN: ELABORAR INFORMES Y COMUNICA A LA MÁXIMA AUTORIDAD SOBRE EL ESTADO DE LOS ANIMALES INGRESADOS Y FAENADOS Y PRODUCTOS DESPACHADOS.

FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	SP-004.
NOMBRE DEL PROCESO:	ELABORAR INFORMES Y COMUNICA A LA MÁXIMA AUTORIDAD SOBRE EL ESTADO DE LOS ANIMALES INGRESADOS Y FAENADOS Y PRODUCTOS DESPACHADOS.
OBJETIVO DEL PROCESO:	ELABORAR INFORMES Y COMUNICAR A LA MÁXIMA AUTORIDAD SOBRE EL ESTADO DE LOS ANIMALES INGRESADOS Y FAENADOS Y PRODUCTOS DESPACHADOS PARA TENER UN CONTROL MÁS EXACTO DE LOS ANIMALES.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	VETERINARIO.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	OFICINAS DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	CONTROL DE LOS ANIMALES.
SALIDA:	INFORMES.
RECURSOS:	PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO REQUERIDO DE VETERINARIO, DOCTOR CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA.
INSUMOS:	ESFERO, HOJAS DE PAPEL BOND, SELLO, EQUIPAMIENTO PERSONAL PARA INGRESAR A LA PLANTA.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del Proceso: **SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN: ELABORAR INFORMES Y COMUNICAR A LA MÁXIMA AUTORIDAD SOBRE EL ESTADO DE LOS ANIMALES INGRESADOS Y FAENADOS Y PRODUCTOS DESPACHADOS.**



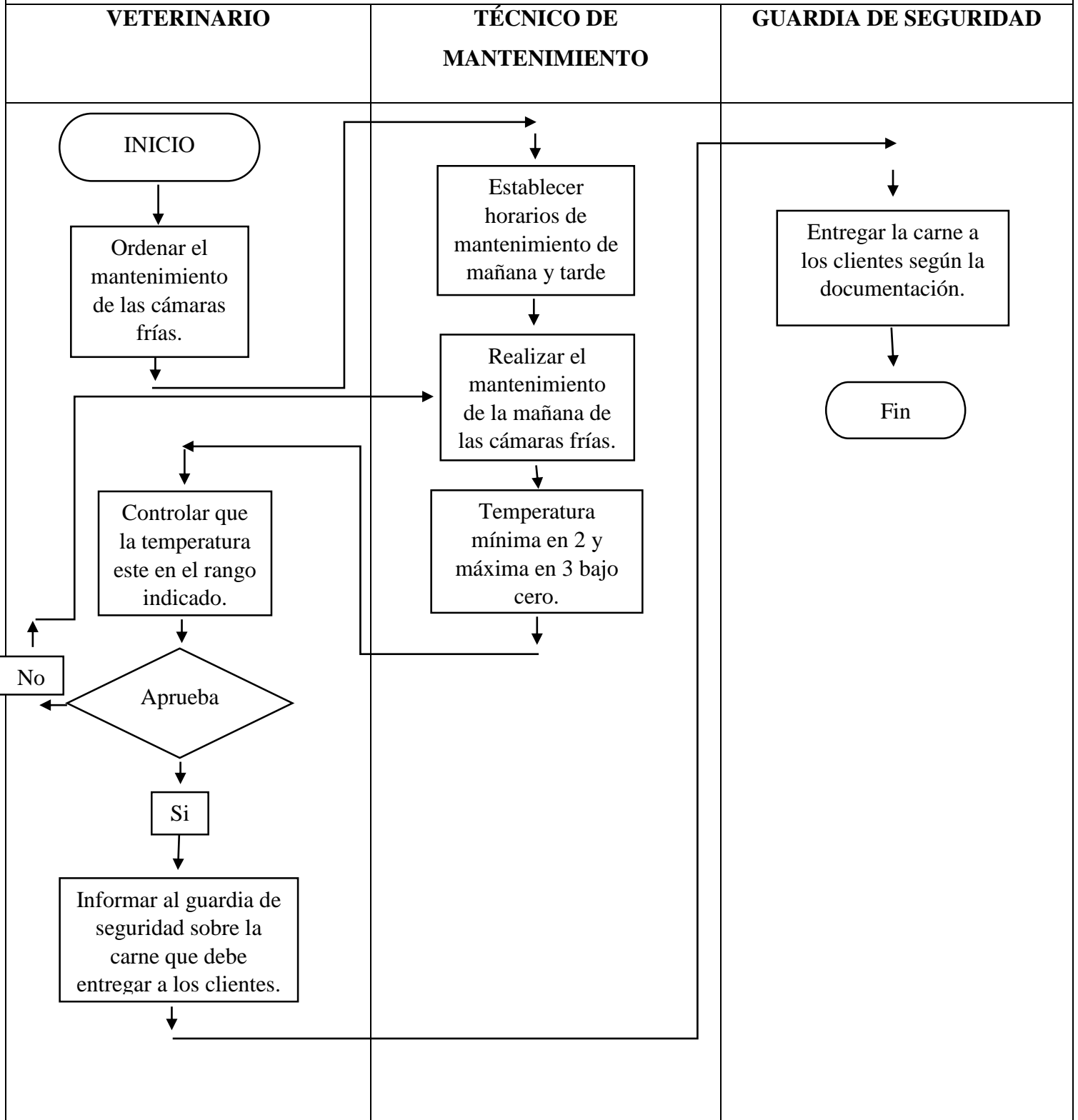
FICHA DEL INDICADOR

CÓDIGO DEL PROCESO:	SP-004.	
SUBGERENCIA:	PRODUCCIÓN.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	ELABORAR INFORMES Y COMUNICAR A LA MÁXIMA AUTORIDAD SOBRE EL ESTADO DE LOS ANIMALES INGRESADOS Y FAENADOS Y PRODUCTOS DESPACHADOS.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR LA REALIZACIÓN DE LOS INFORMES SOBRE EL ESTADO DE LOS ANIMALES INGRESADOS Y FAENADOS Y PRODUCTOS DESPACHADOS PARA TENER UN CONTROL MÁS EXACTO DE LOS ANIMALES.	
PROCESO AL QUE MIDE:	MEDIR LOS INFORMES.	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO APROBACIÓN	NEGATIVO NEGACIÓN
META:	CONTROLAR EFICIENTE Y EFICAZMENTE LOS ANIMALES INGRESADOS Y FAENADOS Y PRODUCTOS DESPACHADOS.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO – DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN.	
DOCUMENTO:	INFORME.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

**SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN: CONTROLAR LAS CÁMARAS DE FRIO Y
LA ENTREGA DEL PRODUCTO CÁRNICO A LOS CLIENTES.**

FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	SP-005.
NOMBRE DEL PROCESO:	CONTROLAR LAS CÁMARAS DE FRIO Y LA ENTREGA DEL PRODUCTO CÁRNICO A LOS CLIENTES.
OBJETIVO DEL PROCESO:	CONTROLAR LAS CÁMARAS DE FRIO Y LA ENTREGA DEL PRODUCTO CÁRNICO A LOS CLIENTES PARA TENER UN MAYOR CONTROL DE LA CARNE.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	VETERINARIO Y GUARDIA DE SEGURIDAD.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	PLANTA DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	CONTROL DE LAS CÁMARAS FRIAS.
SALIDA:	ENTREGA DE LOS PRODUCTOS CÁRNICOS.
RECURSOS:	<p>VETERINARIO</p> <p>PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO REQUERIDO DE VETERINARIO, DOCTOR CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES.</p> <p>EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA.</p> <p>GUARDIA DE SEGURIDAD</p> <p>PROFESIONAL DE SEGUNDO NIVEL DE INSTRUCCIÓN, CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES Y SEGURIDAD.</p> <p>CAPACITACIÓN SOBRE SEGURIDAD.</p> <p>EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN SEGURIDAD.</p>
INSUMOS:	<p>ESFEROS, HOJAS DE PAPEL BOND, SELLO, EQUIPAMIENTO PERSONAL PARA INGRESAR A LA PLANTA.</p> <p>EQUIPAMIENTO PARA GUARDIAS DE SEGURIDAD, BITACORA, LINTERNA Y TOLETE.</p>
INDICADOR:	CUALITATIVO

Nombre del Proceso: **SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN: CONTROLAR LAS CÁMARAS DE FRIO Y LA ENTREGA DEL PRODUCTO CÁRNICO A LOS CLIENTES.**



FICHA DEL INDICADOR

CÓDIGO DEL PROCESO:	SP-005.	
SUBGERENCIA:	PRODUCCIÓN.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	CONTROLAR LAS CÁMARAS DE FRIO Y LA ENTREGA DEL PRODUCTO CÁRNICO A LOS CLIENTES.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR EL CONTROL DE LAS CÁMARAS DE FRIO Y LA ENTREGA DEL PRODUCTO CÁRNICO A LOS CLIENTES PARA TENER EN BUEN ESTADO LA CARNE.	
PROCESO AL QUE MIDE:	MEDIR EL CONTROL.	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO
	APROBACIÓN	NEGACIÓN
META:	CONTROLAR EFICIENTE Y EFICAZMENTE LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS CÁRNICOS.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO – DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN.	
DOCUMENTO:	DOCUMENTOS DE ENTREGA DE CARNE.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

**MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTROS Y PLAZAS DE GANADO DE SANTO
DOMINGO DE LOS COLORADOS**



SUPERVISA E IMPLEMENTA PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LAS NORMAS DE CALIDAD PARA EL PROCESO DE FAENAMIENTO.

INFORMA Y CONTROLA LOS MATADEROS CLANDESTINOS Y COMUNICA A SU SUPERVISOR.

APLICA LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA, BUENAS PRÁCTICAS DE FAENAMIENTO Y ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL.

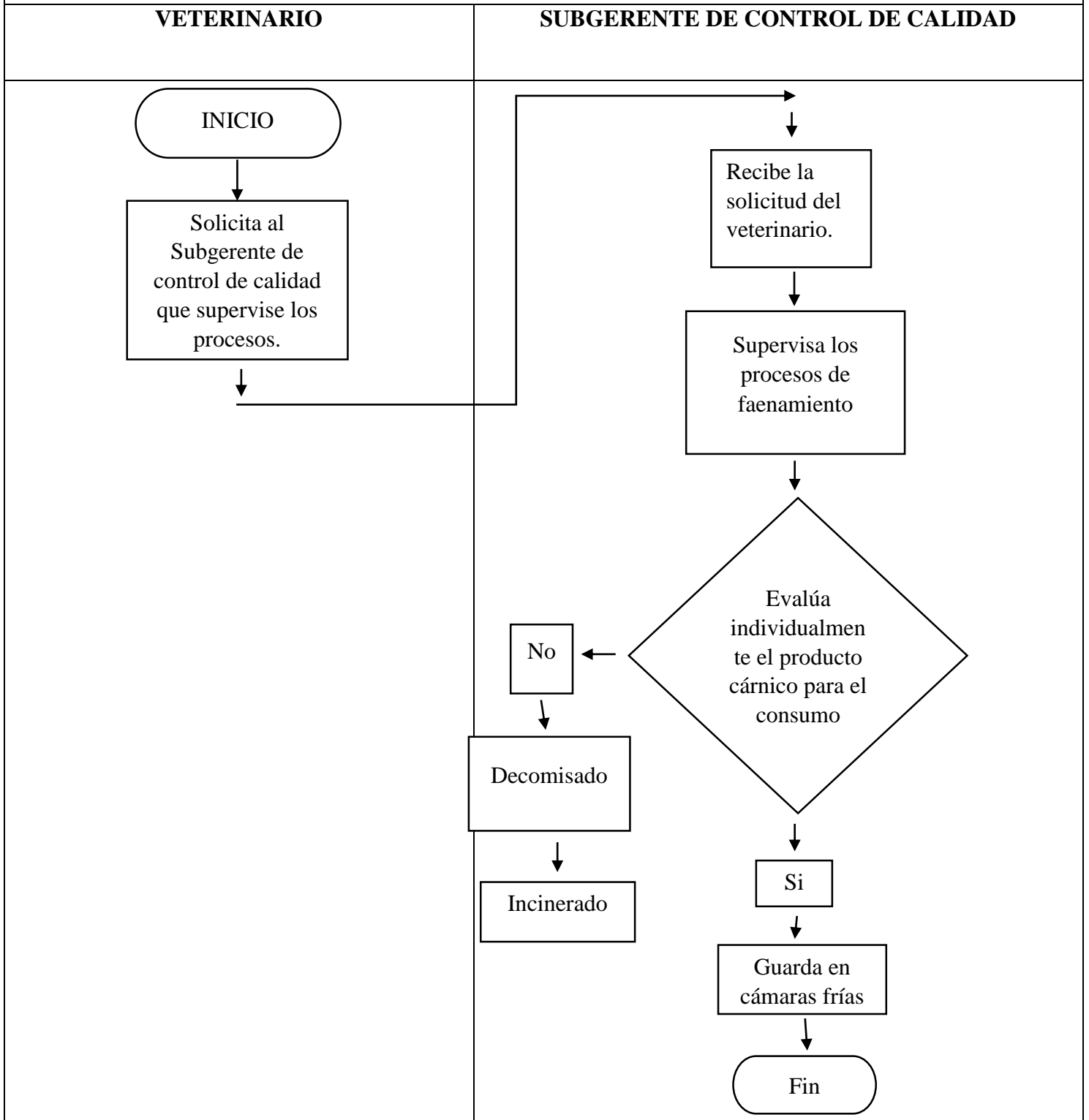
OBTIENE DATOS DE ANÁLISIS FÍSICO - QUÍMICO DE AGUA, LIXIVIADOS Y PRODUCTOS CÁRNICOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS EN LAS NORMAS DE CONTROL.

ANALIZA LOS INFORMES SOBRE INSPECCIÓN ANTE - MORTEM Y POST - MORTEM PARA LA TOMA OPORTUNA DE DECISIONES.

**SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD: SUPERVISA E IMPLEMENTA
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LAS NORMAS DE CALIDAD DEL
PROCESO DE FAENAMIENTO.**

FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	SCC-001.
NOMBRE DEL PROCESO:	SUPERVISA E IMPLEMENTA PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LAS NORMAS DE CALIDAD DEL PROCESO DE FAENAMIENTO.
OBJETIVO DEL PROCESO:	SUPERVISAR E IMPLEMENTAR PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LAS NORMAS DE CALIDAD DEL PROCESO DE FAENAMIENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	SUBGERENTE DE CONTROL DE CALIDAD.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	OFICINAS DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.
SALIDA:	PRODUCTOS DE CALIDAD.
RECURSOS:	<p>PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO REQUERIDO DE INGENIERO EN CALIDAD, DOCTOR CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS PRODUCTOS DE CALIDAD.</p> <p>EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS.</p>
INSUMOS:	ESFEROS, HOJAS DE PAPEL BOND, SELLO.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del Proceso: **SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD: SUPERVISA E IMPLEMENTA PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LAS NORMAS DE CALIDAD DEL PROCESO DE FAENAMIENTO.**



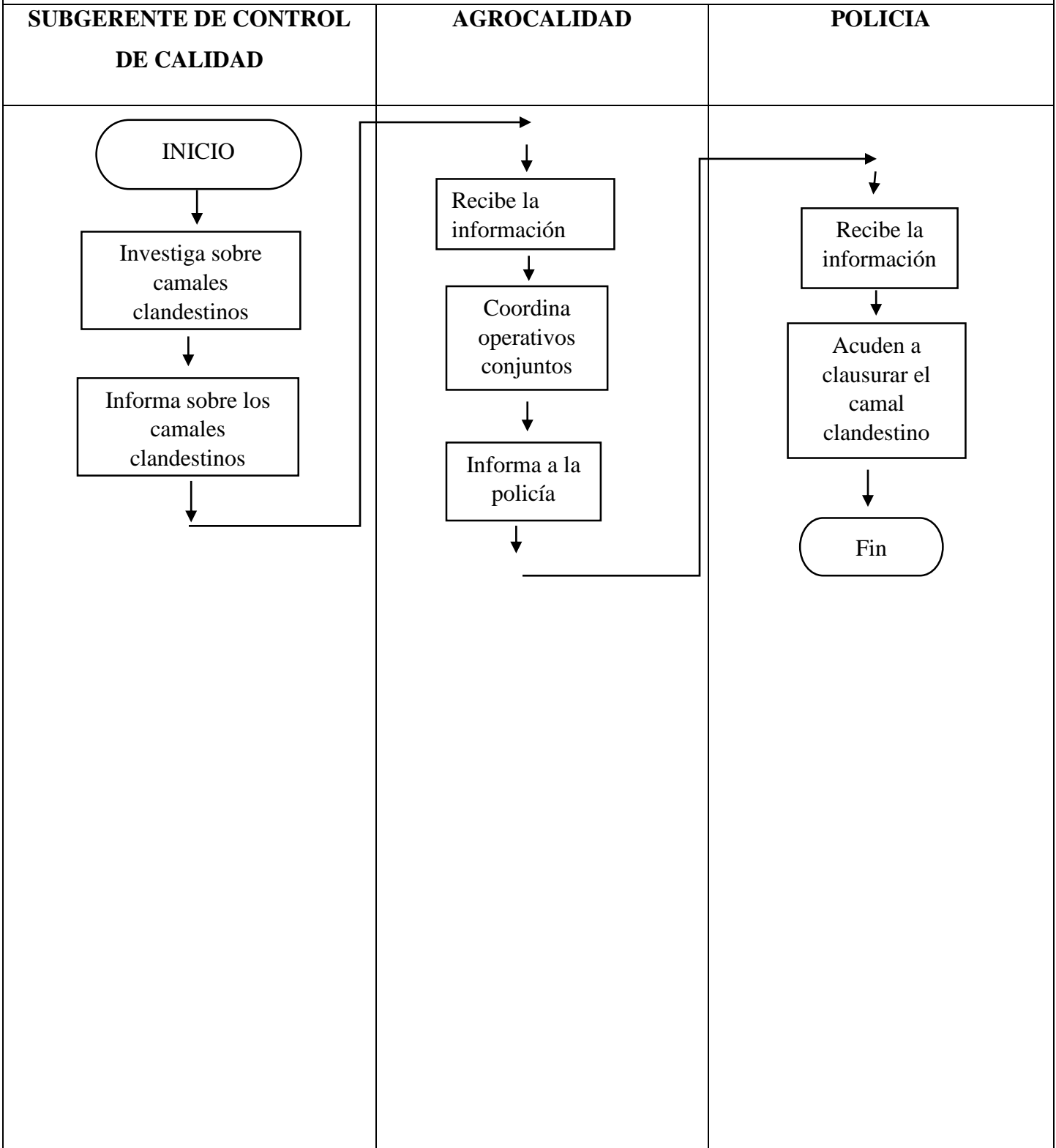
FICHA DEL INDICADOR

CÓDIGO DEL PROCESO:	SCC-001.	
SUBGERENCIA:	CONTROL DE CALIDAD.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	SUPERVISA E IMPLEMENTA PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LAS NORMAS DE CALIDAD DEL PROCESO DE FAENAMIENTO.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LAS NORMAS DE CALIDAD DEL PROCESO DE FAENAMIENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA CARNE.	
PROCESO AL QUE MIDE:	MEDIR LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS. LEY DE MATADEROS. LEY DE SANIDAD ANIMAL (AGROCALIDAD).	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO
	APROBACIÓN	NEGACIÓN
META:	TENER UNA CALIDAD TOTAL DEL PRODUCTO CÁRNICO.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO – DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD.	
DOCUMENTO:	LEY DE MATADEROS. LEY DE SANIDAD ANIMAL (AGROCALIDAD).	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

**SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD: INFORMA Y CONTROLA LOS
MATADEROS CLANDESTINOS Y COMUNICA A SU SUPERVISOR.**

FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	SCC-002.
NOMBRE DEL PROCESO:	INFORMA Y CONTROLA LOS MATADEROS CLANDESTINOS Y COMUNICA A SU SUPERVISOR.
OBJETIVO DEL PROCESO:	INFORMAR Y CONTROLAR LOS MATADEROS CLANDESTINOS Y COMUNICAR A SU SUPERVISOR PARA EVITAR PRODUCTOS CÁRNICOS CON MALA HIGIENE Y INSALUBRE.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	SUBGERENTE DE CONTROL DE CALIDAD.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	OFICINAS DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	CONTROL MATADEROS CLANDESTINOS.
SALIDA:	PRODUCTOS DE CALIDAD.
RECURSOS:	<p>PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO REQUERIDO DE INGENIERO EN CALIDAD, DOCTOR CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS PRODUCTOS DE CALIDAD.</p> <p>EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS.</p>
INSUMOS:	ESFEROS, HOJAS DE PAPEL BOND, SELLO.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del Proceso: **SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD: INFORMA Y CONTROLA LOS MATADEROS CLANDESTINOS Y COMUNICA A SU SUPERVISOR.**



FICHA DEL INDICADOR

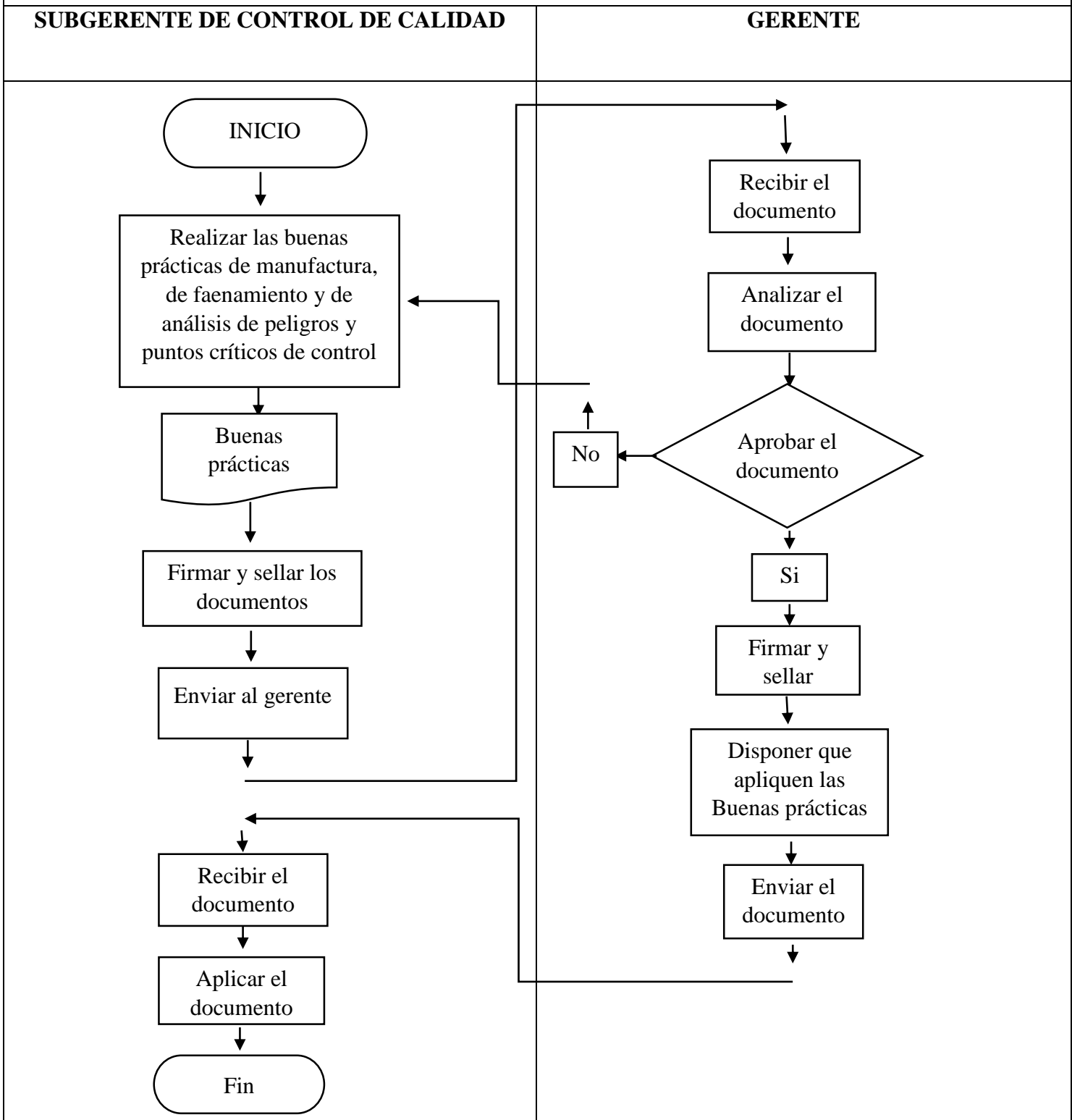
CÓDIGO DEL PROCESO:	SCC-002.		
SUBGERENCIA:	CONTROL DE CALIDAD.		
NOMBRE DEL INDICADOR:	INFORMA Y CONTROLA LOS MATADEROS CLANDESTINOS Y COMUNICA A SU SUPERVISOR.		
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR EL CONTROL DE LOS MATADEROS CLANDESTINOS PARA EVITAR PRODUCTOS CÁRNICOS INSALUBRES.		
PROCESO AL QUE MIDE:	MEDIR EL CONTROL DE LOS MATADEROS.		
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.		
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO	
	APROBACIÓN	NEGACIÓN	
META:	ACABAR CON LOS CAMALES CLANDESTINOS.		
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	SEMESTRAL.		
PERÍODO:	ENERO – DICIEMBRE.		
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.		
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD.		
DOCUMENTO:	CLAUSURA POR PARTE DE AGROCALIDAD.		
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.		

SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD: APLICA LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA, BUENAS PRÁCTICAS DE FAENAMIENTO Y ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL.

FICHA DE PROCESO

CÓDIGO DEL PROCESO:	SCC-003.
NOMBRE DEL PROCESO:	APLICA LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA, BUENAS PRÁCTICAS DE FAENAMIENTO Y ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL.
OBJETIVO DEL PROCESO:	APLICAR LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA, BUENAS PRÁCTICAS DE FAENAMIENTO Y ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL PARA EVITAR SANCIONES POR PARTE DEL ORGANISMO DE CONTROL..
RESPONSABLE DEL PROCESO:	SUBGERENTE DE CONTROL DE CALIDAD.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	OFICINAS DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA. BUENAS PRÁCTICAS DE FAENAMIENTO. ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL.
SALIDA:	APLICAR LAS BUENAS PRÁCTICAS.
RECURSOS:	PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO REQUERIDO DE INGENIERO EN CALIDAD, DOCTOR CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS PRODUCTOS DE CALIDAD. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS.
INSUMOS:	ESFEROS, HOJAS DE PAPEL BOND, SELLO.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del proceso: SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD: APLICA LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA, BUENAS PRÁCTICAS DE FAENAMIENTO Y ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL.



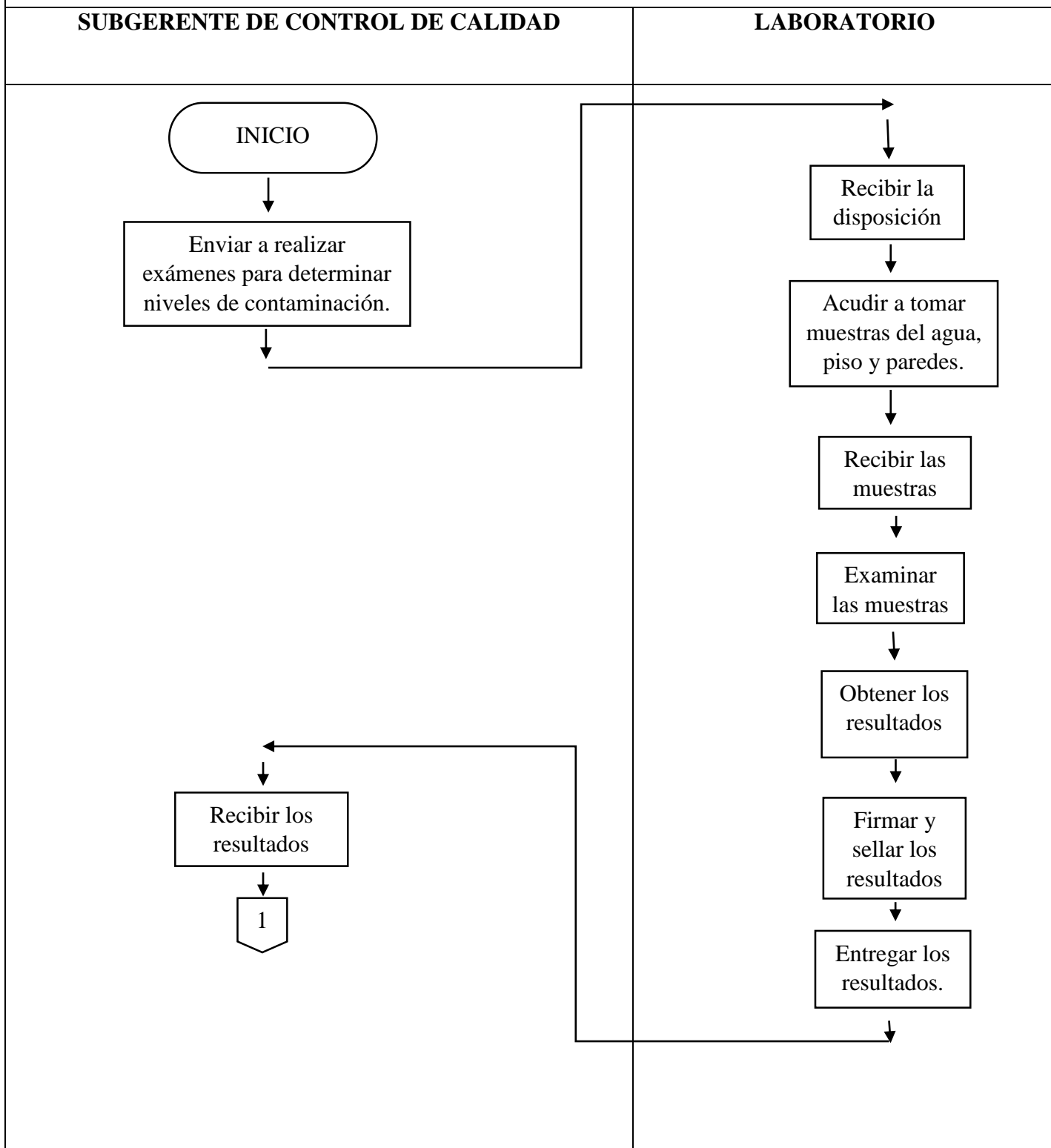
FICHA DEL INDICADOR

CÓDIGO DEL PROCESO:	SCC-003.	
SUBGERENCIA:	CONTROL DE CALIDAD.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	APLICA LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA, BUENAS PRÁCTICAS DE FAENAMIENTO Y ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA, BUENAS PRÁCTICAS DE FAENAMIENTO Y ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL PARA EVITAR SANCIONES POR PARTE DE AGROCALIDAD.	
PROCESO AL QUE MIDE:	MEDIR LA APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS.	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO
	APROBACIÓN	NEGACIÓN
META:	EVITAR SANCIONES POR PARTE DE AGROCALIDAD.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO – DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD.	
DOCUMENTO:	BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA. BUENAS PRÁCTICAS DE FAENAMIENTO. ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

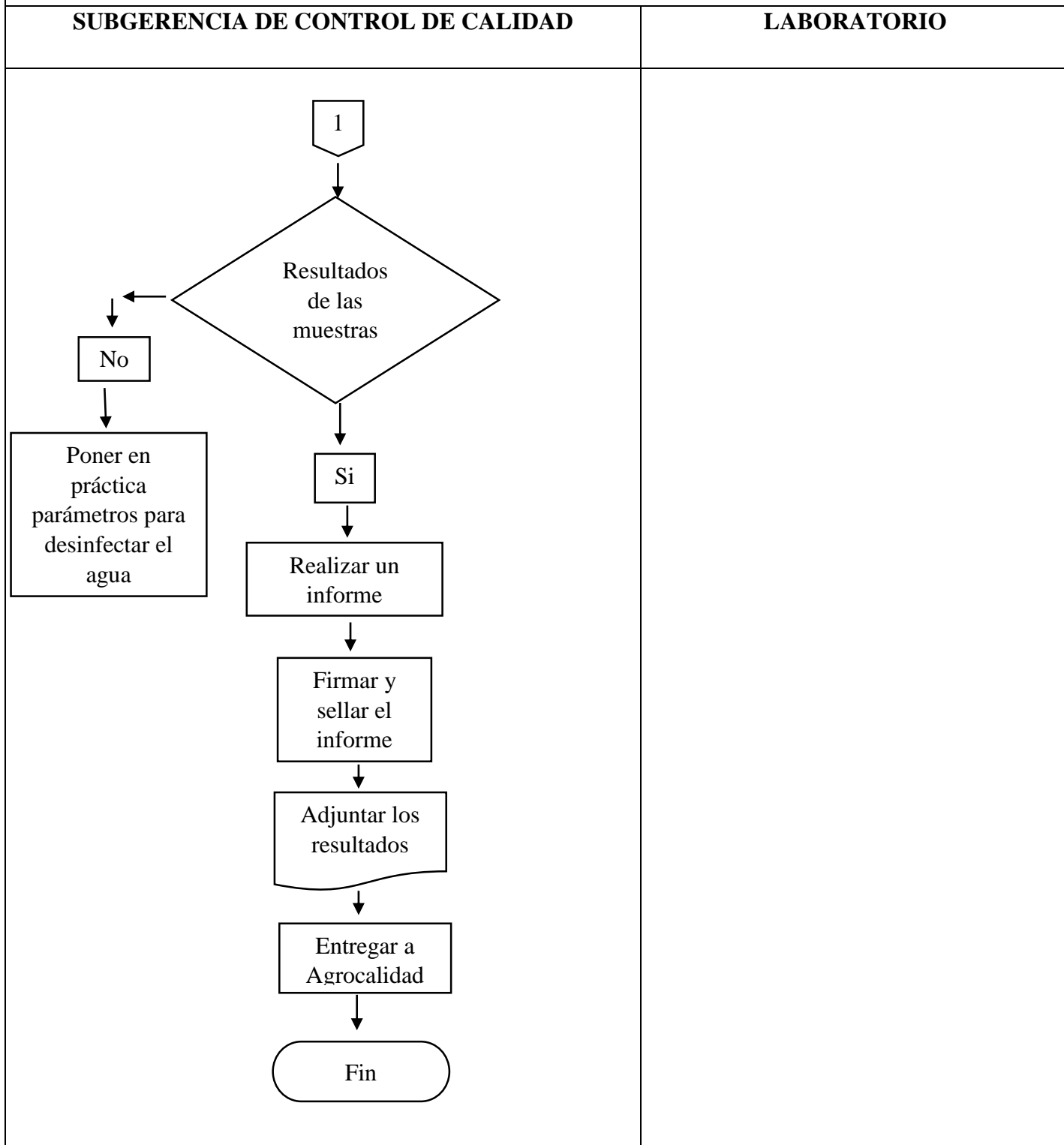
SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD: OBTIENE DATOS DE ANÁLISIS FÍSICO-QUÍMICO DE AGUA, LIXIVIADOS Y PRODUCTOS DE CÁRNICOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PARÁMETROS DADOS EN LAS NORMAS DE CONTROL.

FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	SCC-004.
NOMBRE DEL PROCESO:	OBTIENE DATOS DE ANÁLISIS FÍSICO-QUÍMICO DE AGUA, LIXIVIADOS Y PRODUCTOS DE CÁRNICOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PARÁMETROS DADOS EN LAS NORMAS DE CONTROL.
OBJETIVO DEL PROCESO:	OBTENER DATOS DE ANÁLISIS FÍSICO-QUÍMICO DE AGUA, LIXIVIADOS Y PRODUCTOS DE CÁRNICOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PARÁMETROS DADOS EN LAS NORMAS DE CONTROL PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONTAMINACIÓN DEL AGUA.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	SUBGERENTE DE CONTROL DE CALIDAD.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	PLANTA DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	ANÁLISIS FÍSICO-QUÍMICO.
SALIDA:	CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS.
RECURSOS:	PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO REQUERIDO DE INGENIERO EN CALIDAD, DOCTOR CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS PRODUCTOS DE CALIDAD. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS.
INSUMOS:	ESFEROS, HOJAS DE PAPEL BOND, SELLO.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del proceso: SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD: OBTIENE DATOS DE ANÁLISIS FÍSICO – QUÍMICO DE AGUA, LIXIVIADOS Y PRODUCTOS DE CÁRNICOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PARÁMETROS DADOS EN LAS NORMAS DE CONTROL.



Nombre del proceso: SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD: OBTIENE DATOS DE ANÁLISIS FÍSICO-QUÍMICO DE AGUA, LIXIVIADOS Y PRODUCTOS DE CÁRNICOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PARÁMETROS DADOS EN LAS NORMAS DE CONTROL.



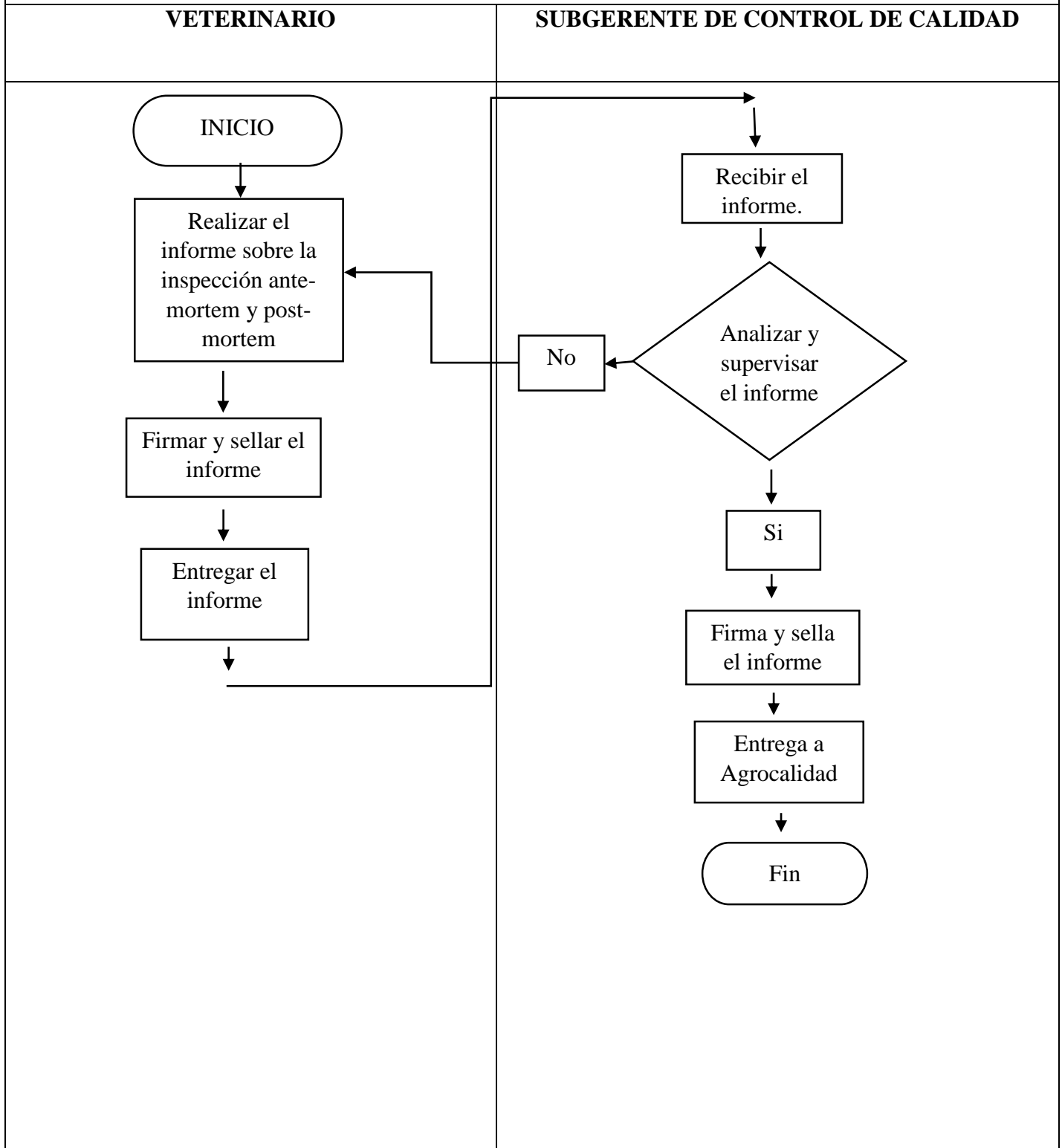
FICHA DEL INDICADOR

CÓDIGO DEL PROCESO:	SCC-004.	
SUBGERENCIA:	CONTROL DE CALIDAD.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	OBTIENE DATOS DE ANÁLISIS FÍSICO-QUÍMICO DE AGUA, LIXIVIADOS Y PRODUCTOS DE CÁRNICOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PARÁMETROS DADOS EN LAS NORMAS DE CONTROL	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR LA OBTENCIÓN DE DATOS DE ANÁLISIS FÍSICO-QUÍMICO DE AGUA, LIXIVIADOS Y PRODUCTOS DE CÁRNICOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PARÁMETROS DADOS EN LAS NORMAS DE CONTROL PARA OBTENER EL GRADO DE CONTAMINACIÓN DEL AGUA.	
PROCESO AL QUE MIDE:	MEDIR LA OBTENCIÓN DE DATOS DE ANÁLISIS FÍSICO-QUÍMICO.	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO
	APROBACIÓN	NEGACIÓN
META:	EVITAR SANCIONES POR PARTE DE AGROCALIDAD.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	ANUAL.	
PERÍODO:	ENERO – DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD.	
DOCUMENTO:	RESULTADOS DE LOS ANALISIS.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

**SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD: ANALIZA LOS INFORMES
SOBRE INSPECCIÓN ANTE-MORTEM Y POST-MORTEM PARA LA TOMA
OPORTUNA DE DECISIONES.**

FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	SCC-005.
NOMBRE DEL PROCESO:	ANALIZA LOS INFORMES SOBRE INSPECCIÓN ANTE-MORTEM Y POST-MORTEM.
OBJETIVO DEL PROCESO:	ANALIZAR LOS INFORMES SOBRE INSPECCIÓN ANTE-MORTEM Y POST-MORTEM PARA LA TOMA DE DECISIONES
RESPONSABLE DEL PROCESO:	SUBGERENTE DE CONTROL DE CALIDAD.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	OFICINA DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	ANALIZAR LOS INFORMES.
SALIDA:	TOMA DE DECISIONES.
RECURSOS:	<p>PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO REQUERIDO DE INGENIERO EN CALIDAD, DOCTOR CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS PRODUCTOS DE CALIDAD.</p> <p>EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS.</p>
INSUMOS:	ESFEROS, HOJAS DE PAPEL BOND, SELLO.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

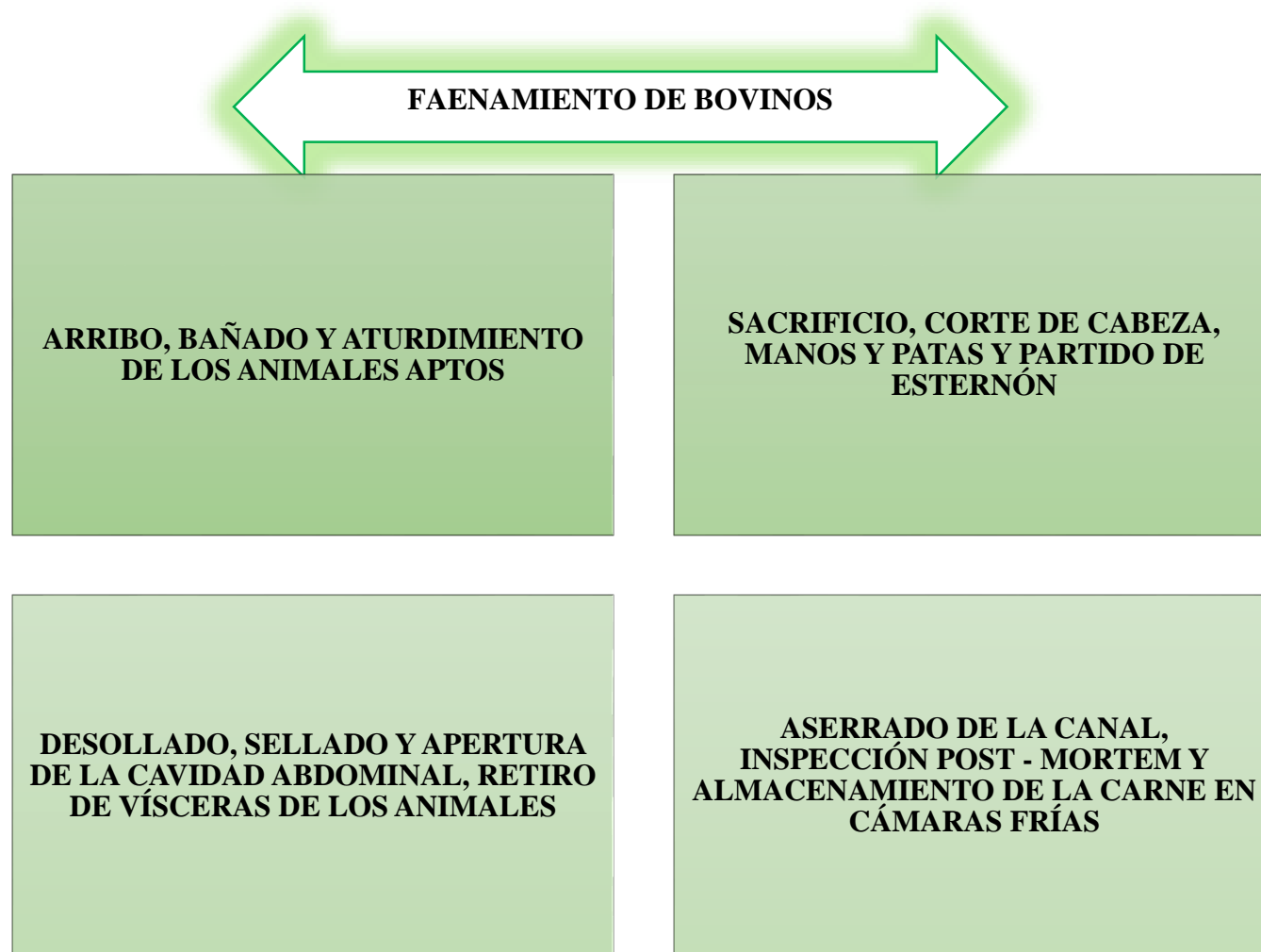
Nombre del proceso: SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD: ANALIZA LOS INFORMES SOBRE INSPECCIÓN ANTE – MORTEM Y POST – MORTEM PARA LA TOMA OPORTUNA DE DECISIONES.



FICHA DEL INDICADOR

CÓDIGO DEL PROCESO:	SCC-005.		
SUBGERENCIA:	CONTROL DE CALIDAD.		
NOMBRE DEL INDICADOR:	ANALIZA LOS INFORMES SOBRE INSPECCIÓN ANTE-MORTEM Y POST-MORTEM.		
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR LOS INFORMES SOBRE INSPECCIÓN ANTE-MORTEM Y POST-MORTEM PARA LA TOMA DE DECISIONES OPORTUNA.		
PROCESO AL QUE MIDE:	MEDIR LOS INFORMES DE INSPECCIÓN.		
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.		
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO	
	APROBACIÓN	NEGACIÓN	
META:	REDUCIR ENFERMEDADES.		
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.		
PERÍODO:	ENERO – DICIEMBRE.		
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.		
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD.		
DOCUMENTO:	INFORME DE INSPECCIÓN ANTE-MORTEM Y POST-MORTEM.		
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.		

**MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTROS Y PLAZAS DE GANADO DE SANTO
DOMINGO DE LOS COLORADOS**

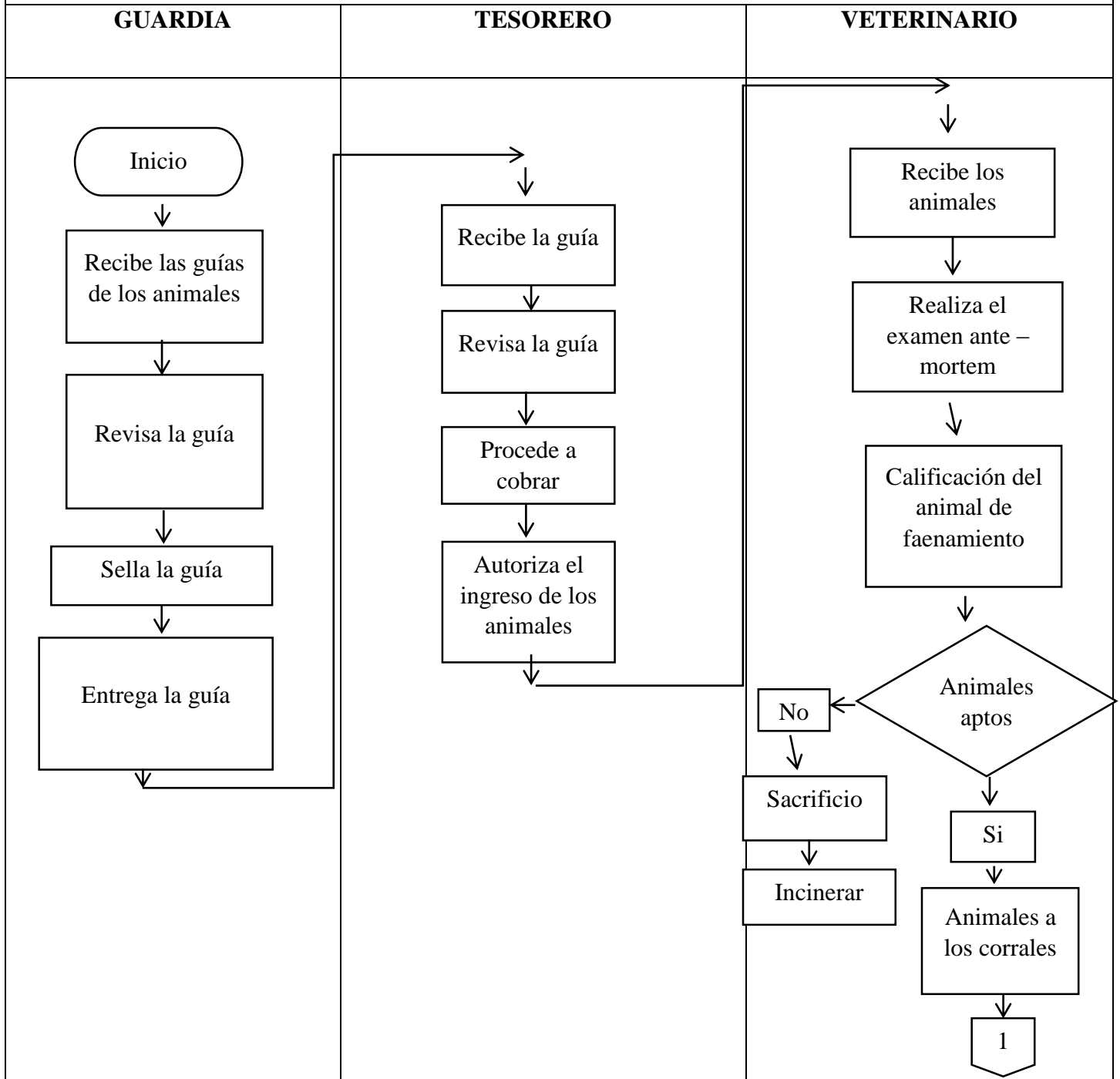


**FAENAMIENTO DE BOVINOS: ARRIBO, BAÑADO Y ATURDIMIENTO
DE LOS ANIMALES APTOS.**

FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FB-001.
NOMBRE DEL PROCESO:	ARRIBO, BAÑADO Y ATURDIMIENTO DE LOS ANIMALES APTOS.
OBJETIVO DEL PROCESO:	REALIZAR EL EXAMEN ANTE – MORTEM BAÑADO Y ATURDIMIENTO PARA DETERMINAR SI LOS ANIMALES SE ENCUENTRAN EN PERFECTO ESTADO Y PARA TENER UNA MUERTE SIN DOLOR.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	VETERINARIO.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	ESTABLO DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	LOS ANIMALES.
SALIDA:	ANIMALES EN PERFECTO ESTADO.
RECURSOS:	<p>PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO REQUERIDO DE VETERINARIO, DOCTOR CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA.</p> <p>OPERARIO CON PRIMER O SEGUNDO NIVEL DE INSTRUCCIÓN CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA O TRABAJOS SIMILARES.</p>
INSUMOS:	HOJAS, ESFEROS, MASCARILLA, BOTAS, GUANTES, CASCOS, COFIA, MANGUERA Y PISTOLA PENO PENETRANTE.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE BOVINOS: ARRIBO, BAÑADO Y ATURDIMIENTO DE LOS ANIMALES APTOS.

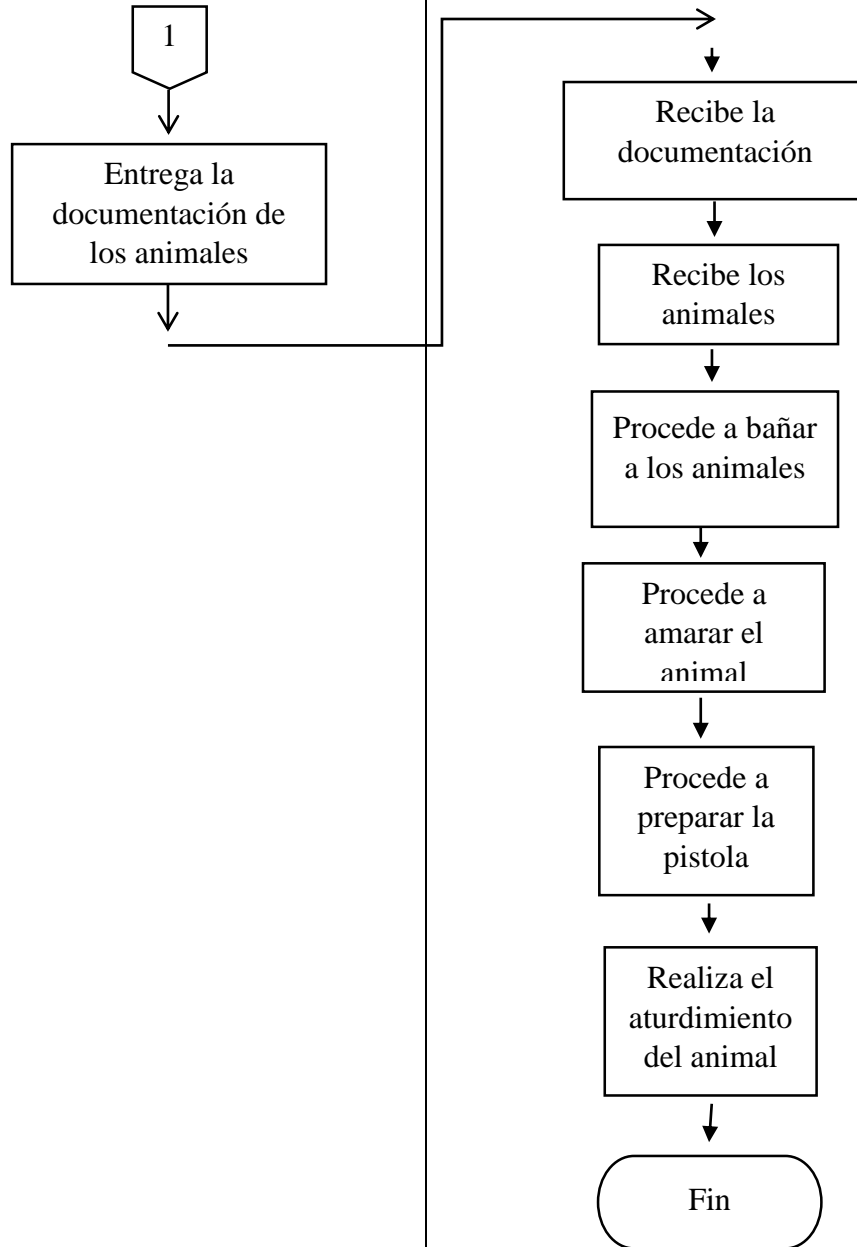


Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE BOVINOS: ARRIBO, BAÑADO Y ATURDIMIENTO DE LOS ANIMALES APTOS.

VETERINARIO

OPERARIO



FICHA DEL INDICADOR

FAENAMIENTO:	BOVINOS.	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FB-001.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	ARRIBO, BAÑADO Y ATURDIMIENTO DE LOS ANIMALES APTOS	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR LA REALIZACIÓN DEL ARRIBO, BAÑADO, EXAMEN ANTE MORTEM, Y ATURDIMIENTO PARA DETERMINAR SI LOS ANIMALES SE ENCUENTRAN EN PERFECTO ESTADO.	
PROCESO AL QUE MIDE:	REALIZAR EL EXAMEN ANTE – MORTEM,.	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO
	APROBACIÓN	NEGACIÓN
META:	DETERMINAR QUE TODOS LOS ANIMALES SE ENCUENTRAN EN PERFECTO ESTADO.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO – DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	TESORERÍA.	
DOCUMENTO:	GUÍA DE LOS ANIMALES.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

**FAENAMIENTO DE BOVINOS: SACRIFICIO, CORTE DE CABEZA,
MANOS Y PATAS Y PARTIDO DE ESTERNÓN.**

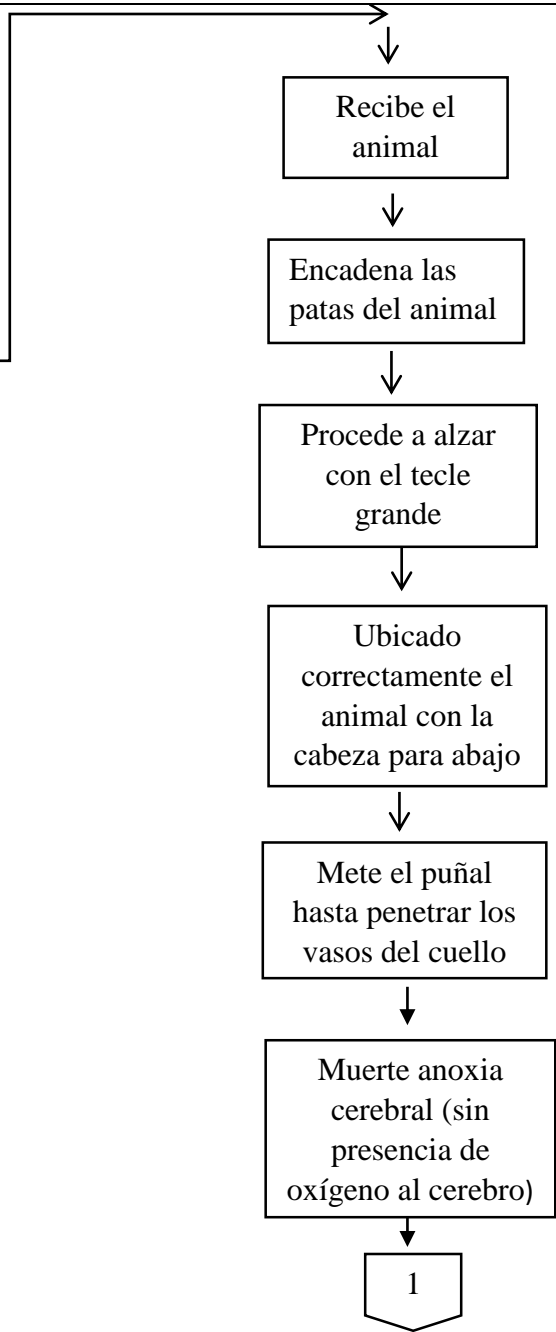
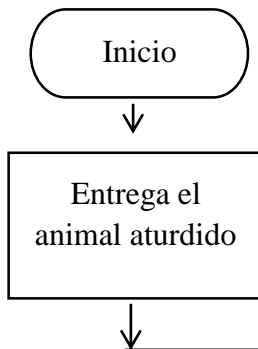
FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FB-002.
NOMBRE DEL PROCESO:	SACRIFICIO, CORTE DE CABEZA, MANOS Y PATAS Y PARTIDO DE ESTERNÓN.
OBJETIVO DEL PROCESO:	SACRIFICAR AL ANIMAL PARA PODER OBTENER SU CARNE.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	OPERARIO.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	PLANTA DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	REGLAMENTO DE AGROCALIDAD.
SALIDA:	ANIMAL MUERTO.
RECURSOS:	OPERARIO CON PRIMER O SEGUNDO NIVEL DE INSTRUCCIÓN CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA O TRABAJOS SIMILARES.
INSUMOS:	MASCARILLA, BOTAS, GUANTES, CASCOS, COFIA. TECLE GRANDE, PUÑAL.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE BOVINOS: SACRIFICIO, CORTE DE CABEZA, MANOS Y PATAS Y PARTIDO DE ESTERNÓN.

OPERARIO ATURDIMIENTO

OPERARIO DESANGRADO

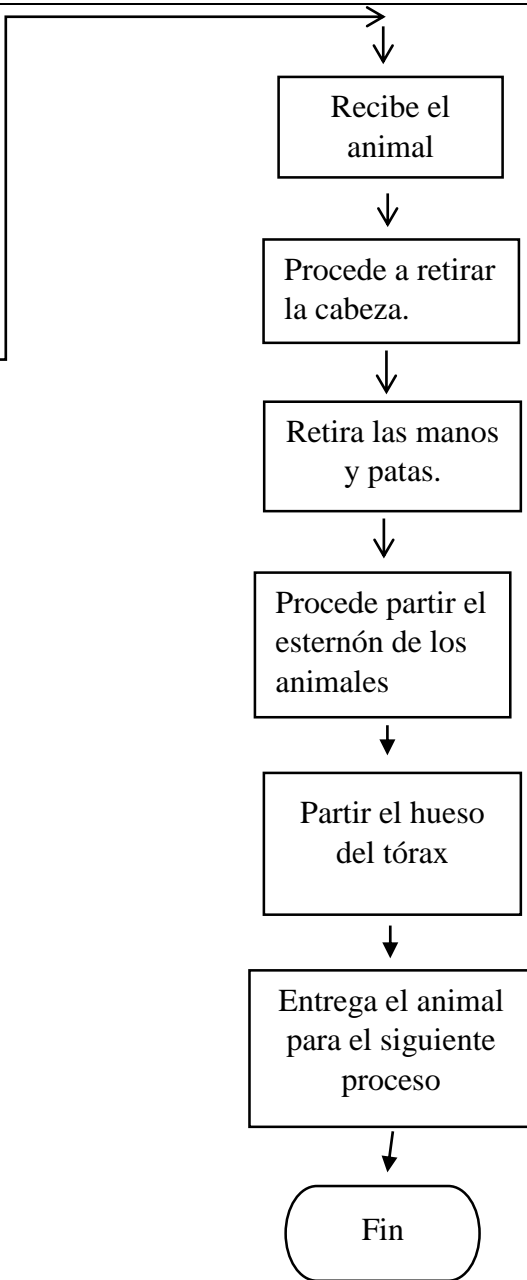
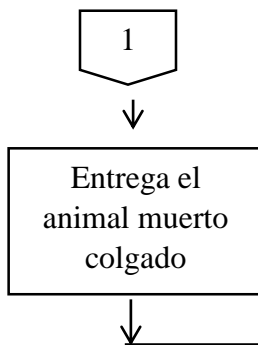


Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE BOVINOS: SACRIFICIO, CORTE DE CABEZA, MANOS Y PATAS Y PARTIDO DE ESTERNÓN.

OPERARIO DESANGRADO

OPERARIO RETIRO DE LAS EXTREMIDADES



FICHA DEL INDICADOR

FAENAMIENTO:	BOVINOS.	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FB-002.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	SACRIFICIO, CORTE DE CABEZA, MANOS Y PATAS Y PARTIDO DE ESTERNÓN.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR LA CANTIDAD DE BOVINOS MUERTOS AL DIA PARA DETERMINAR MÍNIMOS Y MÁXIMOS.	
PROCESO AL QUE MIDE:	SACRIFICIO DE LOS ANIMALES.	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO APROBACIÓN	NEGATIVO NEGACIÓN
META:	DETERMINAR MÍNIMOS Y MÁXIMOS DE ANIMALES MUERTOS.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO-DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN.	
DOCUMENTO:	GUÍA DE LOS ANIMALES.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

**FAENAMIENTO DE BOVINOS: DESOLLADO, SELLADO Y APERTURA DE LA
CAVIDAD ABDOMINAL, RETIRO DE VÍSCERAS DE LOS ANIMALES.**

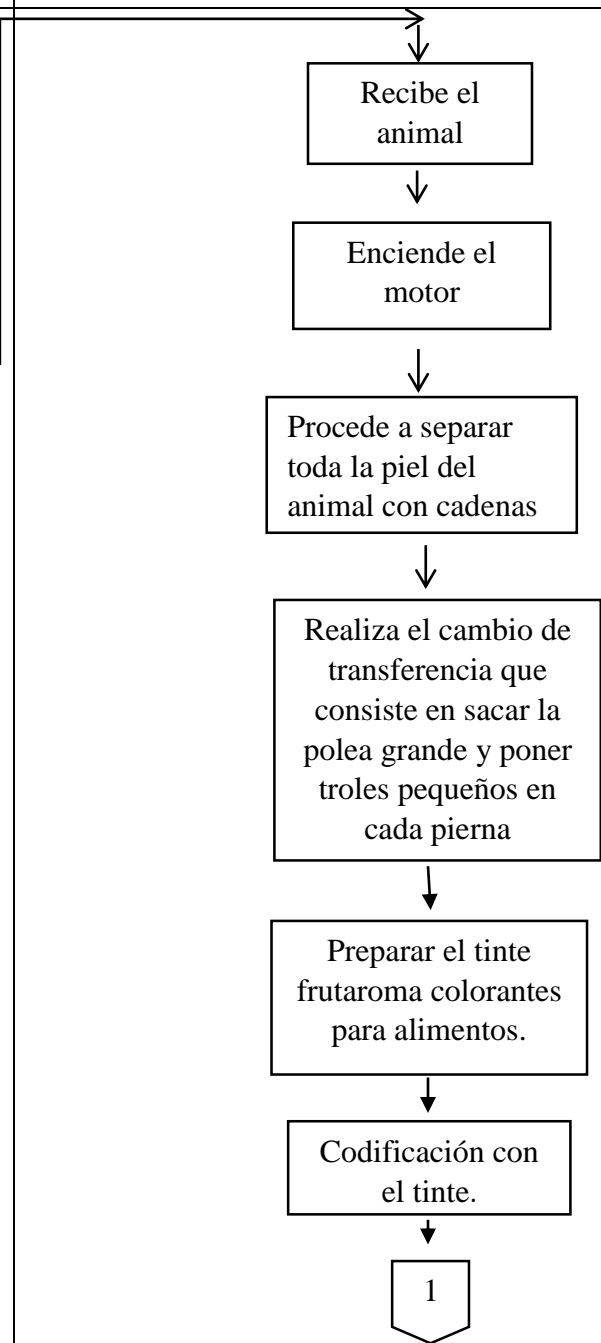
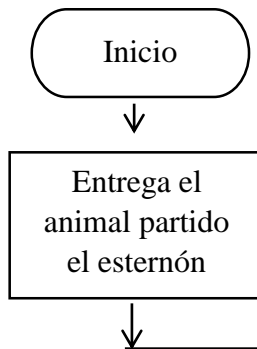
FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FB-003.
NOMBRE DEL PROCESO:	DESOLLADO, SELLADO Y APERTURA DE LA CAVIDAD ABDOMINAL, RETIRO DE VÍSCERAS DE LOS ANIMALES.
OBJETIVO DEL PROCESO:	DESOLLAR LOS ANIMALES PARA OBTENER CARNE PURA Y APERTURA DE LA CAVIDAD ABDOMINAL, RETIRO DE VÍSCERAS PARA LAVAR EL MENUDO.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	OPERARIO.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	PLANTA DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	REGLAMENTO DE AGROCALIDAD.
SALIDA:	CARNE PURA.
RECURSOS:	OPERARIO CON PRIMER O SEGUNDO NIVEL DE INSTRUCCIÓN CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA O TRABAJOS SIMILARES.
INSUMOS:	MASCARILLA, BOTAS, GUANTES, CASCOS, COFIA. TECLE GRANDE, PUÑAL, MOTOR CON CADENAS, POLEA GRANDE, TROLES PEQUEÑOS, TINTE FLUTORAMA COLORANTES PARA ALIMENTOS.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE BOVINOS: DESOLLADO, SELLADO Y APERTURA DE LA CAVIDAD ABDOMINAL, RETIRO DE VÍSCERAS DE LOS ANIMALES.

OPERARIO

OPERARIO DESOLLADO Y SELLADO

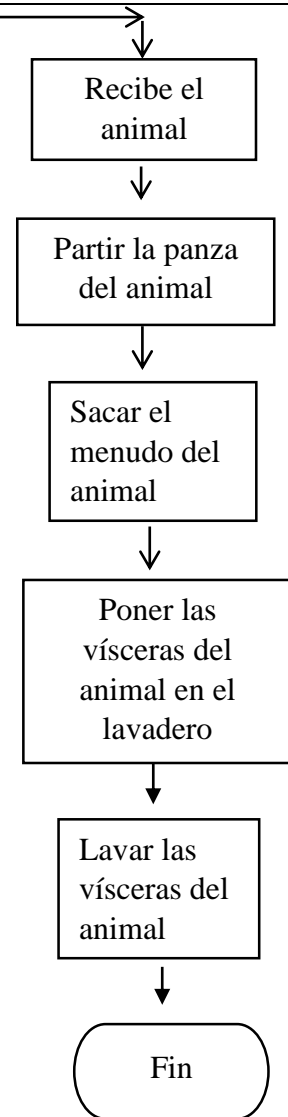
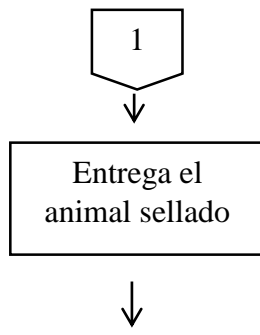


Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE BOVINOS: DESOLLADO, SELLADO Y APERTURA DE LA CAVIDAD ABDOMINAL, RETIRO DE VÍSCERAS DE LOS ANIMALES.

OPERARIO SELLADO

OPERARIO VÍSCERAS



FICHA DEL INDICADOR

FAENAMIENTO:	BOVINOS.	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FB-003.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	DESOLLADO, SELLADO Y APERTURA DE LA CAVIDAD ABDOMINAL, RETIRO DE VÍSCERAS DE LOS ANIMALES.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR EL DESOLLADO DE LOS ANIMALES PARA SACAR LA PIEL SIN LASTIMAR EL CUERO, EL SELLADO DE LOS ANIMALES PARA TENER UNA CODIFICACIÓN EXACTA Y LA APERTURA DE LA CAVIDAD ABDOMINAL, RETIRO DE VÍSCERAS PARA LAVAR EL MENUDO.	
PROCESO AL QUE MIDE:	DESOLLADO DEL ANIMAL	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO
	APROBACIÓN	NEGACIÓN
META:	DETERMINAR LA EFICIENCIA DEL PROCESO.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO-DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN.	
DOCUMENTO:	GUÍA DE LOS ANIMALES.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

**FAENAMIENTO DE BOVINOS: ASERRADO DE LA CANAL, INSPECCIÓN POS
– MORTEM Y ALMACENAMIENTO DE LA CARNE EN CÁMARAS FRÍAS.**

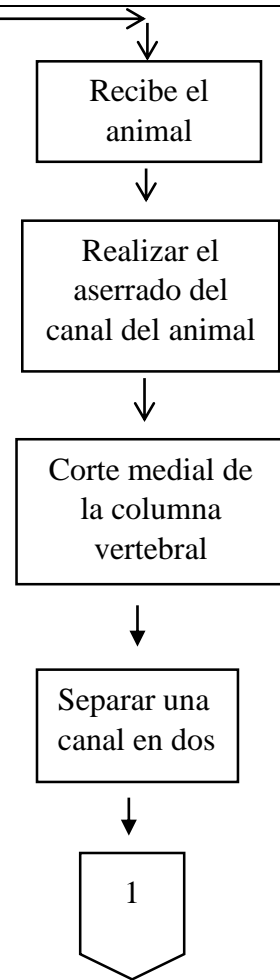
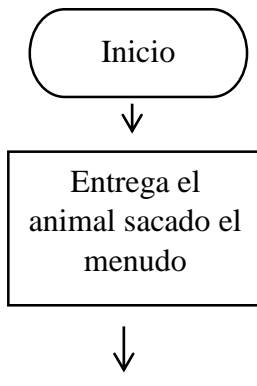
FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FB-004.
NOMBRE DEL PROCESO:	ASERRADO DE LA CANAL, INSPECCIÓN POS – MORTEM Y ALMACENAMIENTO DE LA CARNE EN CÁMARAS FRÍAS.
OBJETIVO DEL PROCESO:	ASERRADO DE LA CANAL, INSPECCIÓN POST – MORTEM Y ALMACENAMIENTO DE LA CARNE EN CÁMARAS FRÍAS PARA QUE NO SE DAÑE LA CARNE Y DETERMINAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO CÁRNICO.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	OPERARIO. VETERINARIO.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	PLANTA DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	REGLAMENTO DE AGROCALIDAD.
SALIDA:	CORTE DEL CANAL.
RECURSOS:	<p>OPERARIO CON PRIMER O SEGUNDO NIVEL DE INSTRUCCIÓN CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA O TRABAJOS SIMILARES.</p> <p>PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO REQUERIDO DE VETERINARIO, DOCTOR CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA.</p>
INSUMOS:	MASCARILLA, BOTAS, GUANTES, CASCOS, COFIA. TECLE GRANDE, PUÑAL, ESFEROS, HOJAS DE PAPEL BOMD Y SELLO, FUNDAS, CÁMARAS FRÍAS.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE BOVINOS: ASERRADO DE LA CANAL, INSPECCIÓN POS – MORTEM Y ALMACENAMIENTO DE LA CARNE EN CÁMARAS FRÍAS.

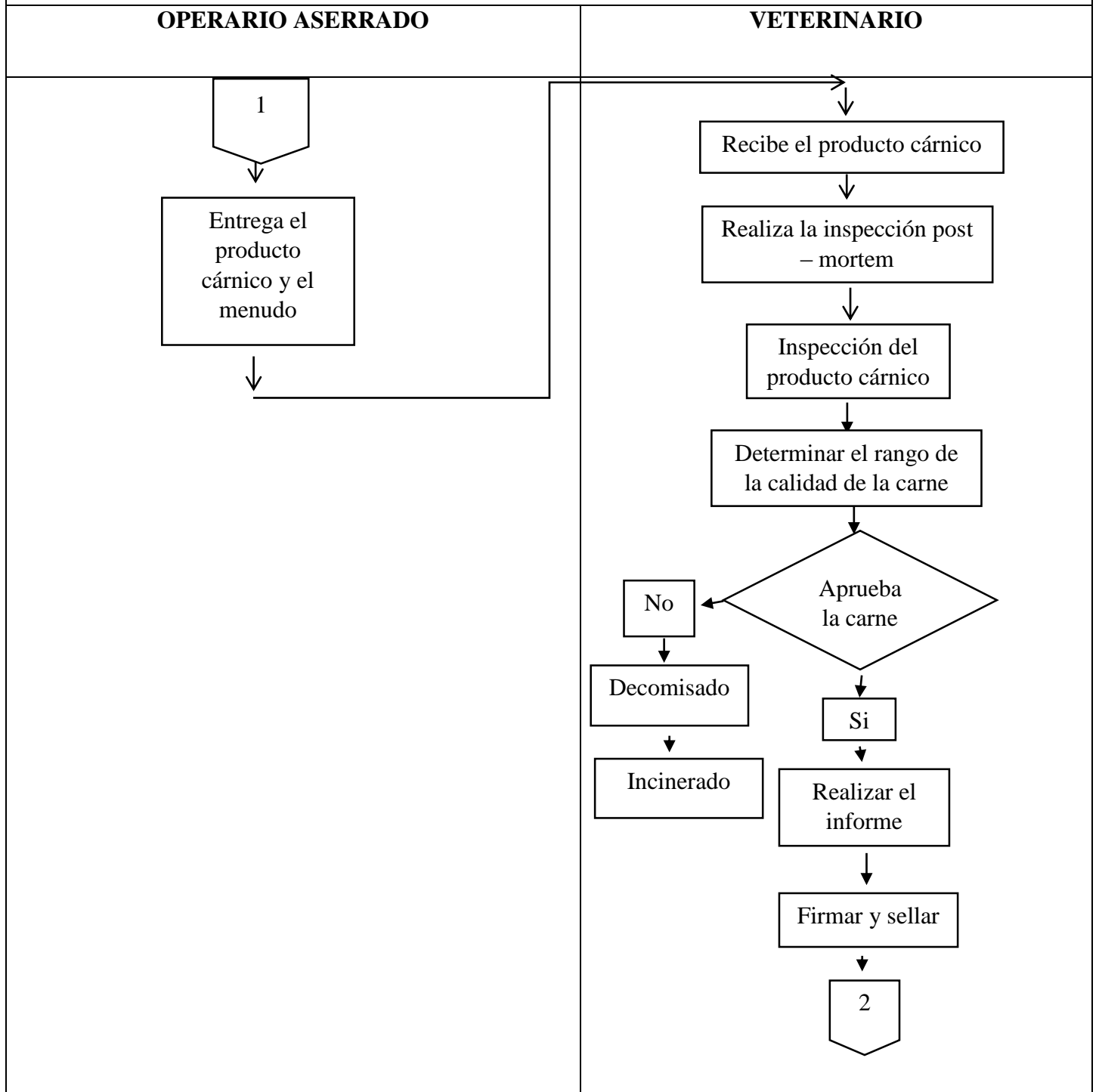
OPERARIO VÍSCERAS

OPERARIO ASERRADO



Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE BOVINOS: ASERRADO DE LA CANAL, INSPECCIÓN POS – MORTEM Y ALMACENAMIENTO DE LA CARNE EN CÁMARAS FRÍAS.



Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE BOVINOS: ASERRADO DE LA CANAL, INSPECCIÓN POS – MORTEM Y ALMACENAMIENTO DE LA CARNE EN CÁMARAS FRÍAS.

VETERINARIO

OPERARIO

2

Entregar el informe a la subgerencia de control de calidad.

Entrega el producto cárnico y el menudo

Recibe el producto cárnico

Coloca las partes del animal en fundas

Sella y codifica las fundas con la carne

Carga las fundas a la cámara fría

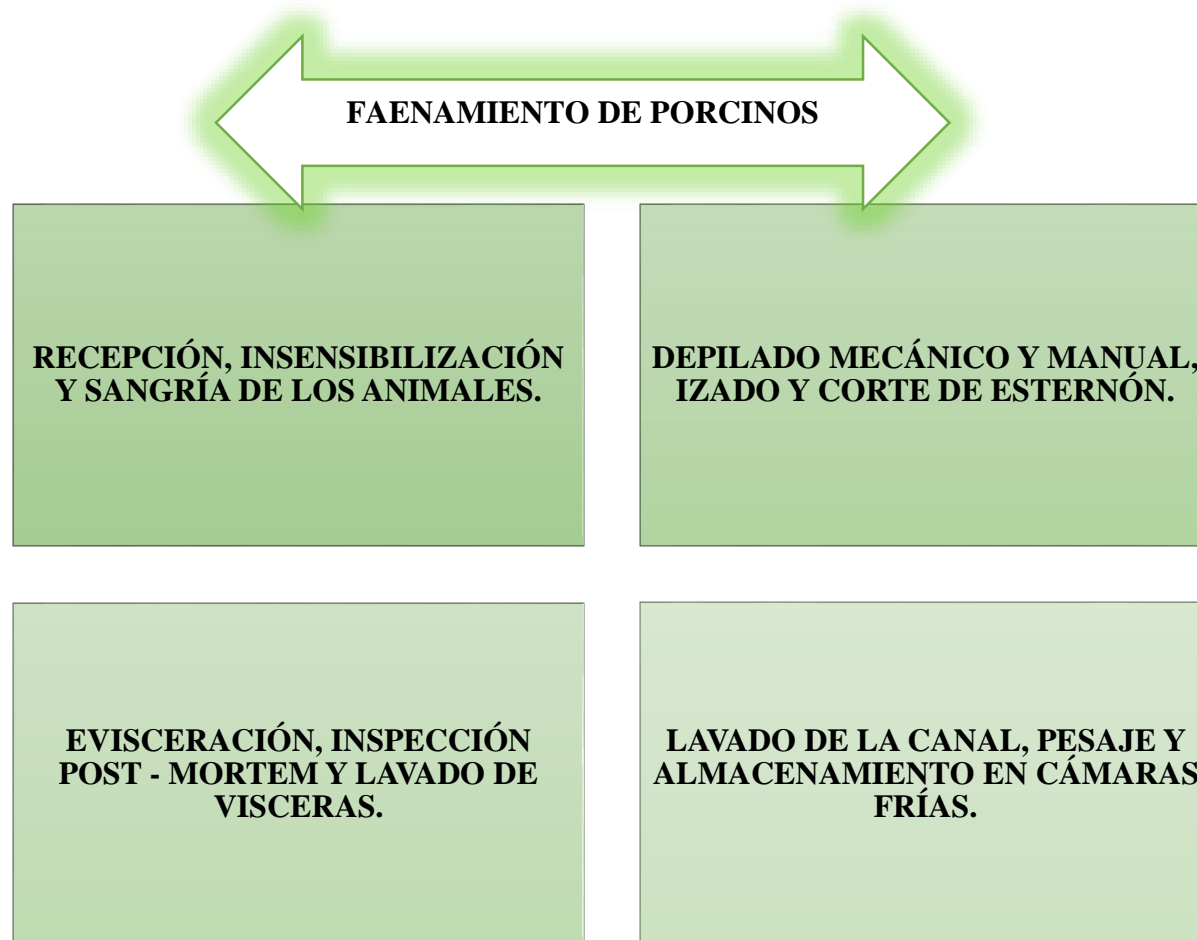
Coloca las fundas dentro de las cámaras frías

Fin

FICHA DEL INDICADOR

FAENAMIENTO:	BOVINOS.	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FB-004.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	ASERRADO DE LA CANAL, INSPECCIÓN POS – MORTEM Y ALMACENAMIENTO DE LA CARNE EN CÁMARAS FRÍAS.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR EL ASERRADO DE LA CANAL, INSPECCIÓN POST – MORTEM, Y ALMACENAMIENTO DE LA CARNE EN CÁMARAS FRÍAS PARA FACILITAR EL DESPACHO DE LA CARNE Y DETERMINAR EL GRADO DE LA CALIDAD DE LA CARNE.	
PROCESO AL QUE MIDE:	ASERRADO DEL CANAL.	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO
	APROBACIÓN	NEGACIÓN
META:	FACILITAR EL DESPACHO DE LA CARNE. DETERMINAR EL PORCENTAJE DE LA CALIDAD DE LA CARNE	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO-DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN.	
DOCUMENTO:	GUÍA DE LOS ANIMALES.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

**MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTROS Y PLAZAS DE GANADO DE SANTO
DOMINGO DE LOS COLORADOS**

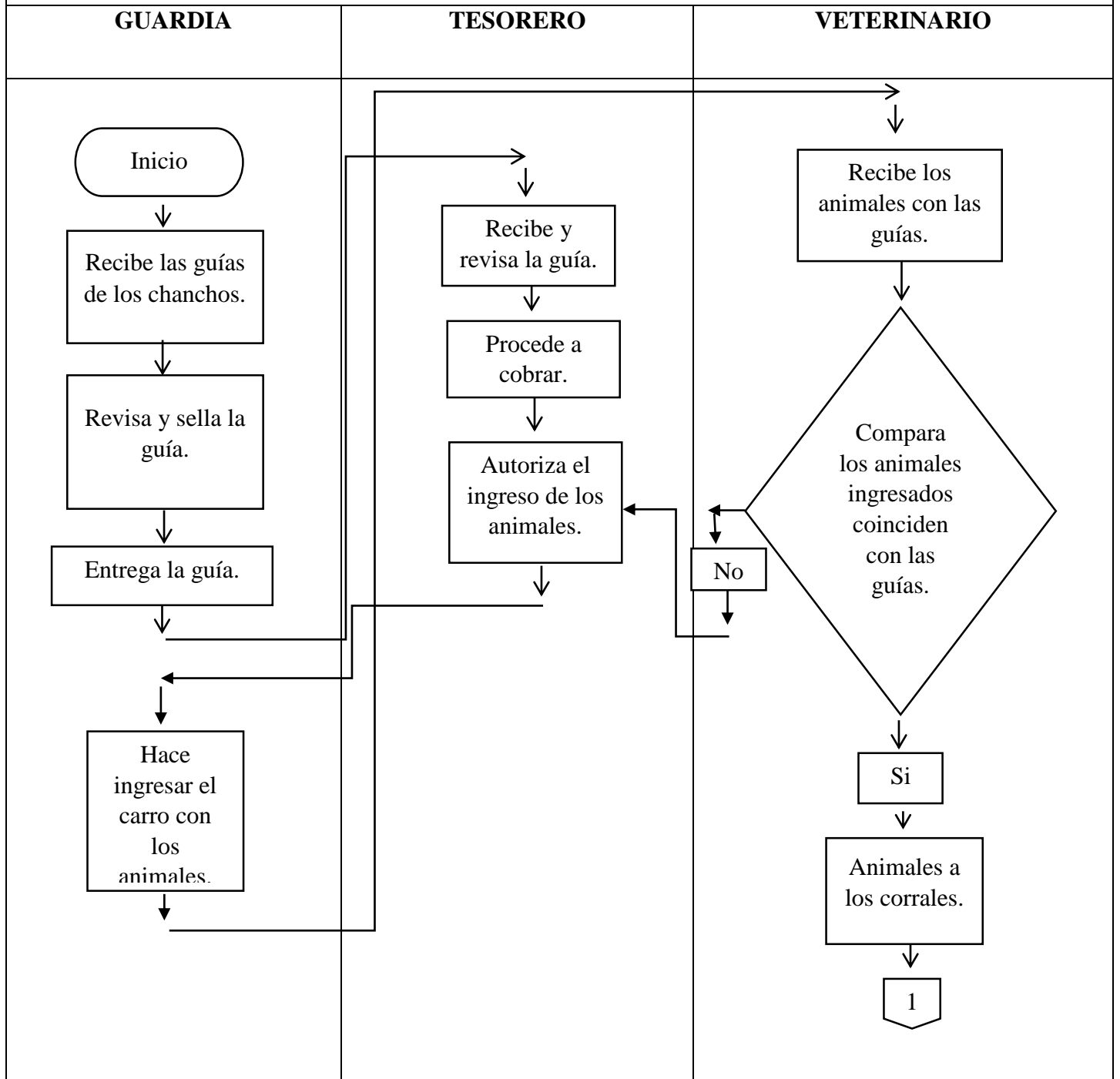


**FAENAMIENTO DE PORCINOS: RECEPCIÓN, INSENSIBILIZACIÓN Y
SANGRÍA DE LOS ANIMALES.**

FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FP-001.
NOMBRE DEL PROCESO:	RECEPCIÓN, INSENSIBILIZACIÓN Y SANGRÍA DE LOS ANIMALES.
OBJETIVO DEL PROCESO:	RECIBIR, INSENSIBILIZAR Y DESANGRAR A LOS CHANCHOS PARA FAENAR.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	VETERINARIO.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	ESTABLO DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	LOS ANIMALES.
SALIDA:	ANIMALES DESANGRADOS
RECURSOS:	PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO REQUERIDO DE VETERINARIO, DOCTOR CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA.
INSUMOS:	HOJAS, ESFEROS, MASCARILLA, BOTAS, GUANTES, CASCOS, COFIA Y PUÑAL FILO.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

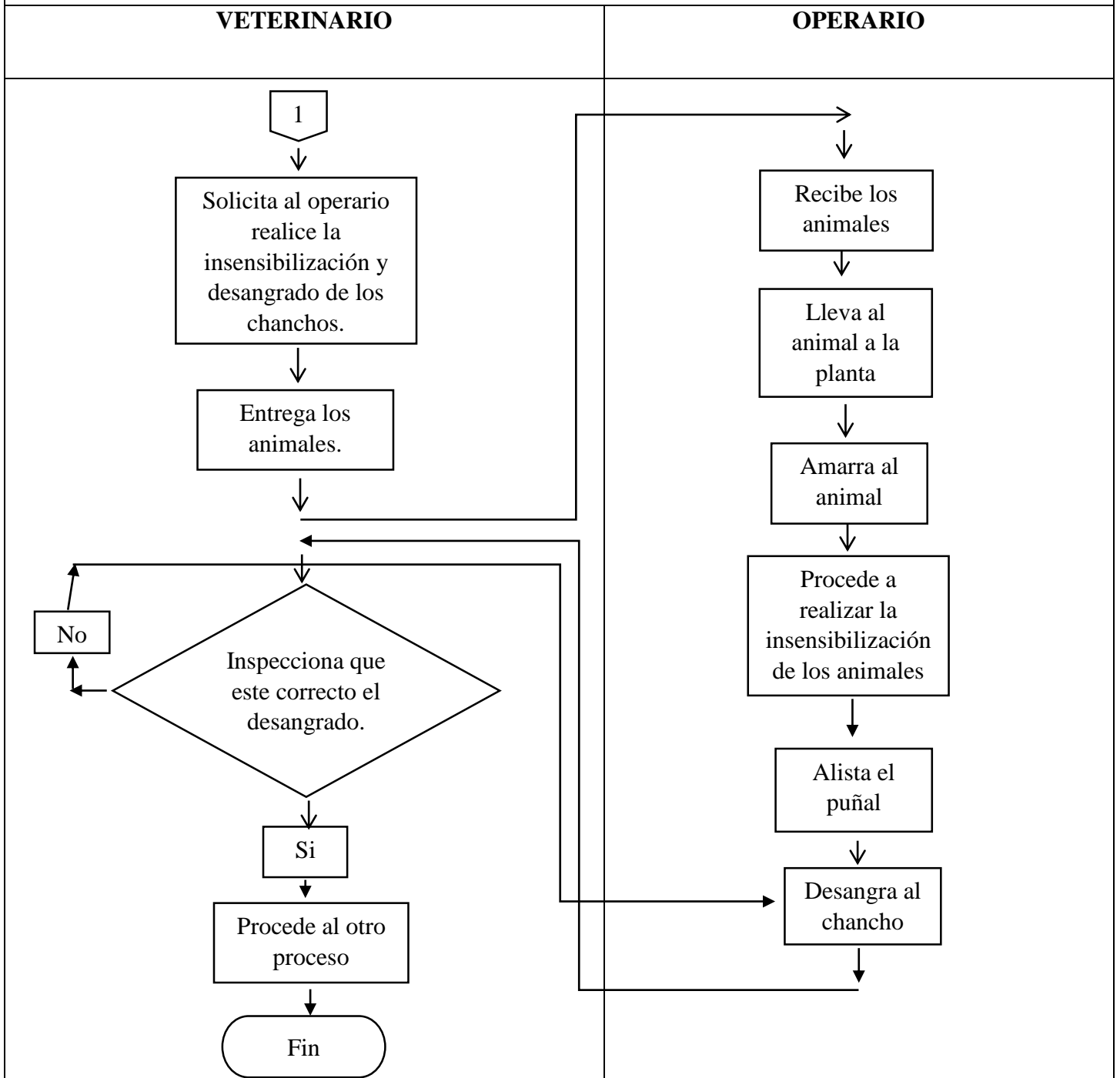
Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE PORCINOS: RECEPCIÓN, INSENSIBILIZACIÓN Y SANGRÍA DE LOS ANIMALES.



Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE PORCINOS: RECEPCIÓN, INSENSIBILIZACIÓN Y SANGRÍA DE LOS ANIMALES.



FICHA DEL INDICADOR

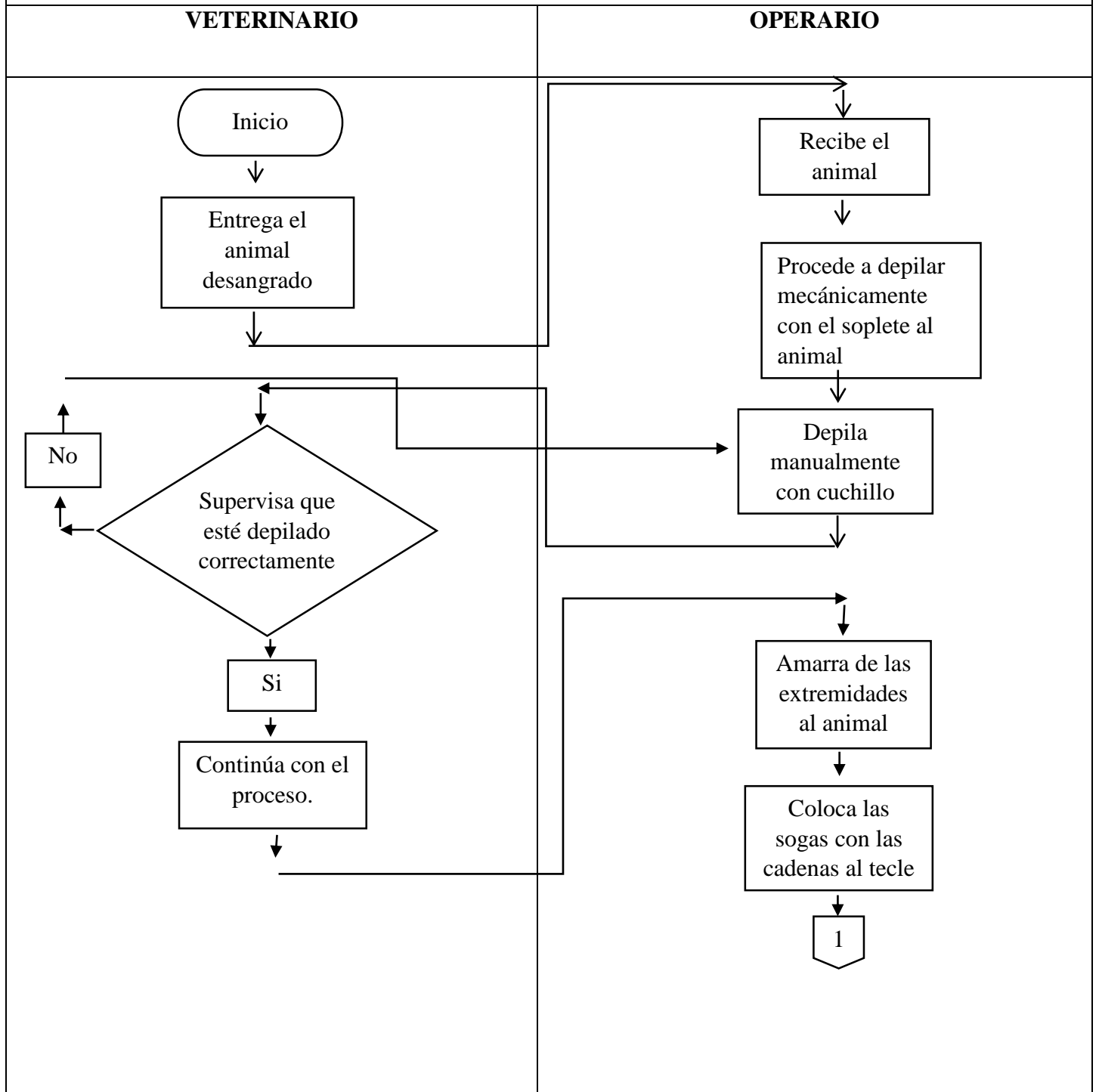
FAENAMIENTO:	PORCINOS.	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FP-001.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	RECEPCIÓN, INSENSIBILIZACIÓN Y SANGRÍA DE LOS ANIMALES.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR LA RECEPCIÓN, INSENSIBILIZACIÓN Y SANGRÍA DE LOS ANIMALES PARA DETERMINAR LOS CONTROLES QUE EXISTEN.	
PROCESO AL QUE MIDE:	RECEPCIÓN, INSENSIBILIZACIÓN Y SANGRÍA.	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO
	APROBACIÓN	NEGACIÓN
META:	DETERMINAR QUE LA RECEPCIÓN Y SANGRÍA SE ENCUENTREN CORRECTAMENTE SUPERVISADOS.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO – DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	TESORERÍA.	
DOCUMENTO:	GUÍA DE LOS ANIMALES.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

**FAENAMIENTO DE PORCINOS: DEPILADO MECÁNICO Y MANUAL, IZADO
Y CORTE DE ESTERNÓN.**

FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FP-002.
NOMBRE DEL PROCESO:	DEPILADO MECÁNICO Y MANUAL, IZADO Y CORTE DE ESTERNÓN.
OBJETIVO DEL PROCESO:	DEPILAR MECANICA Y MANUALMENTE, IZADO Y CORTE DE ESTERNÓN PARA QUE LA CARNE Y CUERO VAYA EN PERFECTO ESTADO.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	OPERARIO.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	PLANTA DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	CHANCHO DESANGRADO.
SALIDA:	CUERO EN PERFECTO ESTADO.
RECURSOS:	OPERARIO CON INSTRUCCIÓN PRIMARIA O SECUNDARIA, CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA O TRABAJOS SIMILARES.
INSUMOS:	MASCARILLA, BOTAS, GUANTES, CASCOS, COFIA. TECLE GRANDE, CUCHILLOS, SOPLETE Y SOGAS.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE PORCINOS: DEPILADO MECÁNICO Y MANUAL, IZADO Y CORTE DE ESTERNÓN.

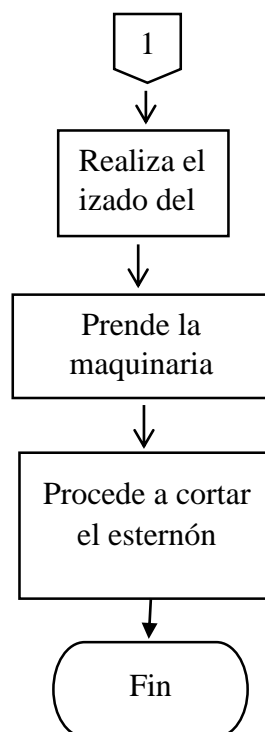


Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE PORCINOS: DEPILADO MECÁNICO Y MANUAL, IZADO Y CORTE DE ESTERNÓN.

VETERINARIO

OPERARIO



FICHA DEL INDICADOR

FAENAMIENTO:	PORCINOS	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FP-002.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	DEPILADO MECÁNICO Y MANUAL, IZADO Y CORTE DE ESTERNÓN.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR LA DEPILACIÓN MECÁNICA Y MANUAL Y CORTE DEL ESTERNÓN DE LOS ANIMALES PARA PODER MANEJAR DE MEJOR MANERA EL ANIMAL.	
PROCESO AL QUE MIDE:	DEPILACIÓN MECÁNICA Y MANUAL..	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO	NEGATIVO
	APROBACIÓN	NEGACIÓN
META:	DETERMINAR LA EFICIENCIA DEL PROCESO.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO-DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN.	
DOCUMENTO:	GUÍA DE LOS ANIMALES.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

FAENAMIENTO DE PORCINOS: EVISCERACIÓN, INSPECCIÓN POST - MORTEM Y LAVADO DE VISCERAS.

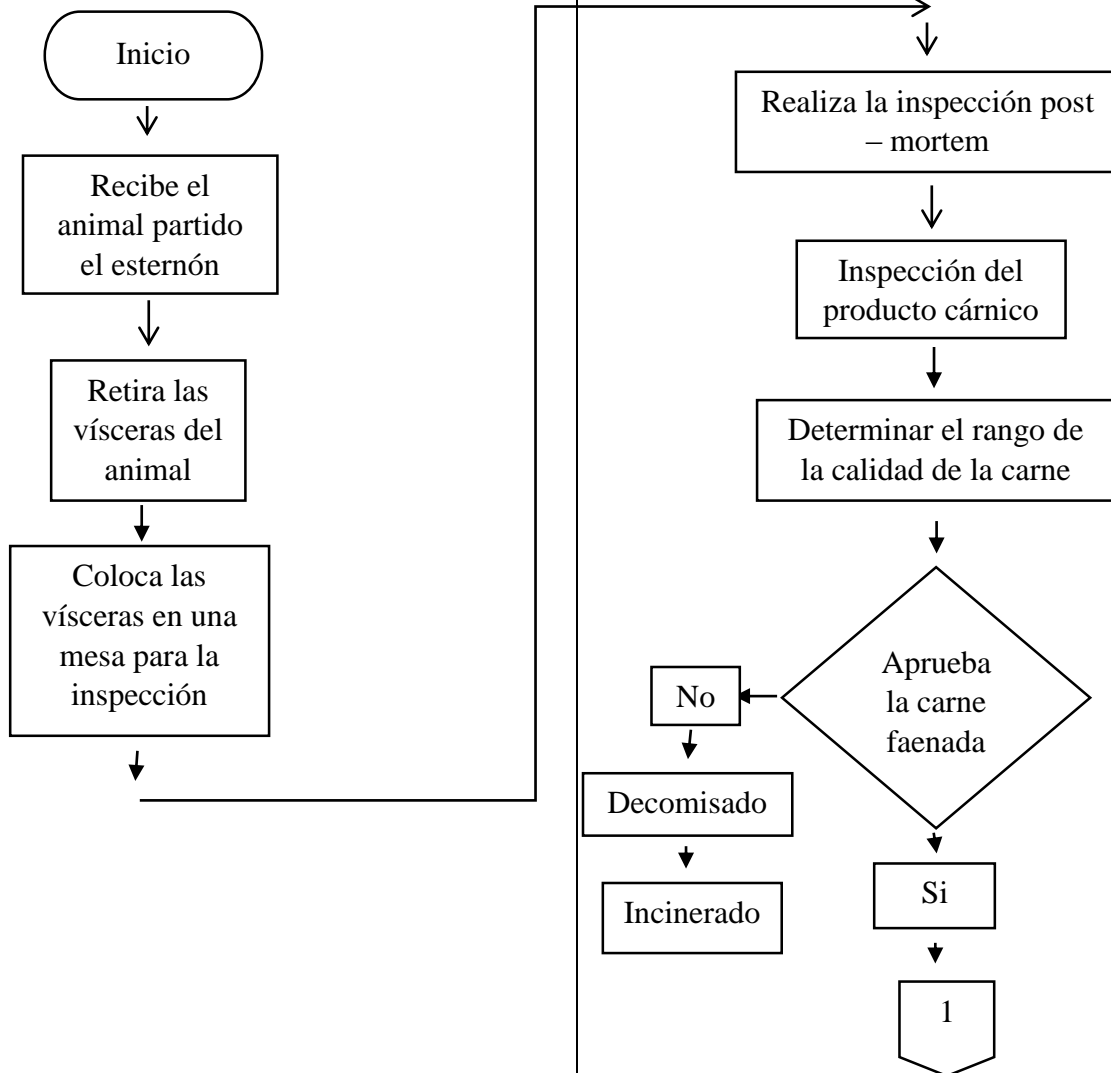
FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FP-003.
NOMBRE DEL PROCESO:	EVISCERACIÓN, INSPECCIÓN POST – MORTEM Y LAVADO DE VISCERAS.
OBJETIVO DEL PROCESO:	REALIZAR LA EVISCERACIÓN, INSPECCIÓN POST – MORTEM Y LAVADO DE VISCERAS DE LOS ANIMALES FAENADOS PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO CÁRNICO.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	VETERINARIO.
LUGAR DE EJECUCIÓN:	PLANTA DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	ANIMAL CON CORTE DEL ESTERNÓN
SALIDA:	PRODUCTO CÁRNICO.
RECURSOS:	<p>PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TÍTULO REQUERIDO DE VETERINARIO, DOCTOR CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA.</p> <p>OPERARIO CON PRIMER O SEGUNDO NIVEL DE INSTRUCCIÓN CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA O TRABAJOS SIMILARES.</p>
INSUMOS:	MASCARILLA, BOTAS, GUANTES, CASCOS, COFIA. TECLE GRANDE, PUÑAL, ESFEROS, HOJAS DE PAPEL BOMD Y SELLO.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE PORCINOS: EVISCERACIÓN, INSPECCIÓN POST – MORTEM Y LAVADO DE VISCERAS.

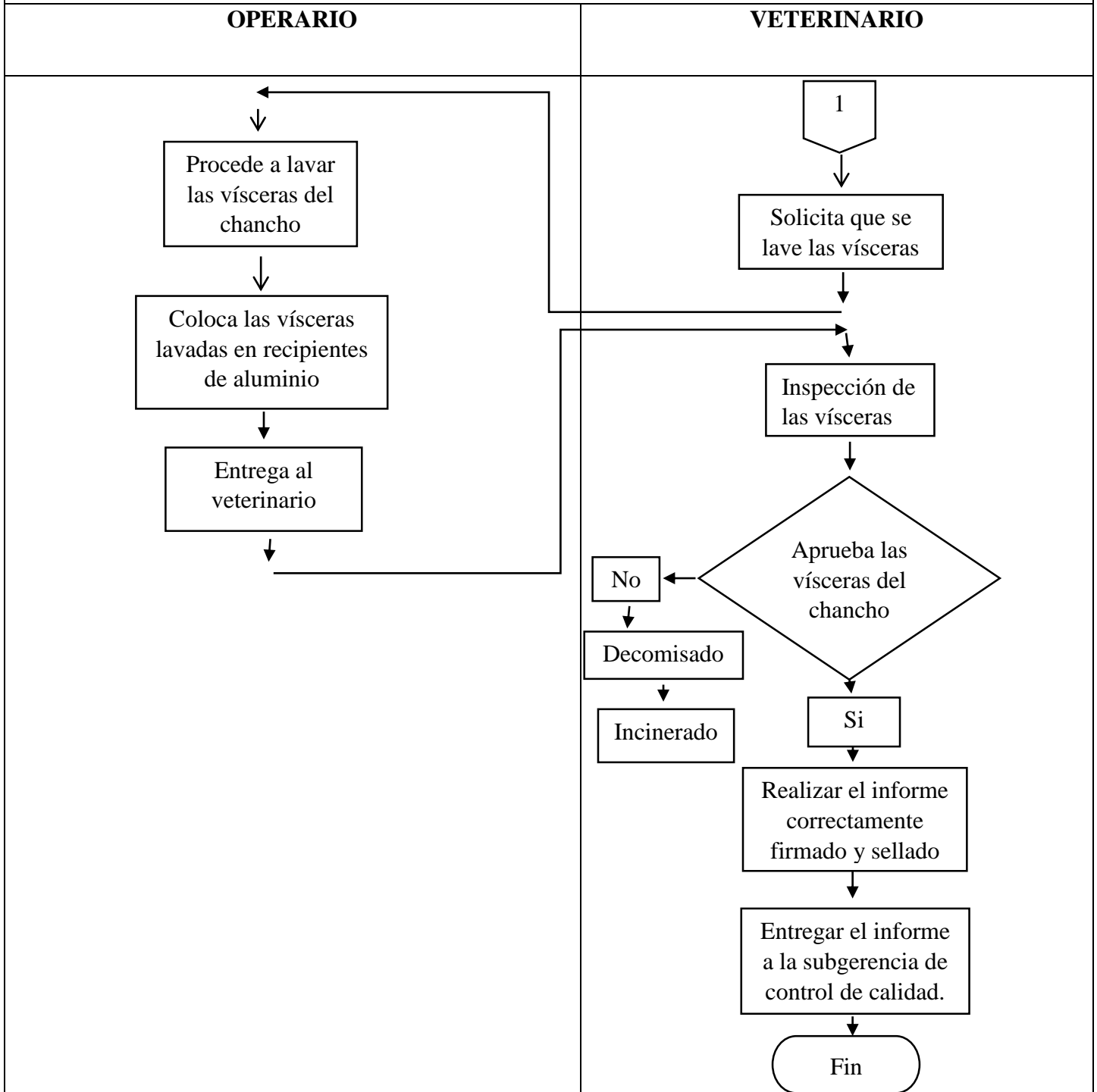
OPERARIO

VETERINARIO



Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE PORCINOS: EVISCERACIÓN, INSPECCIÓN POST – MORTEM Y LAVADO DE VISCERAS.



FICHA DEL INDICADOR

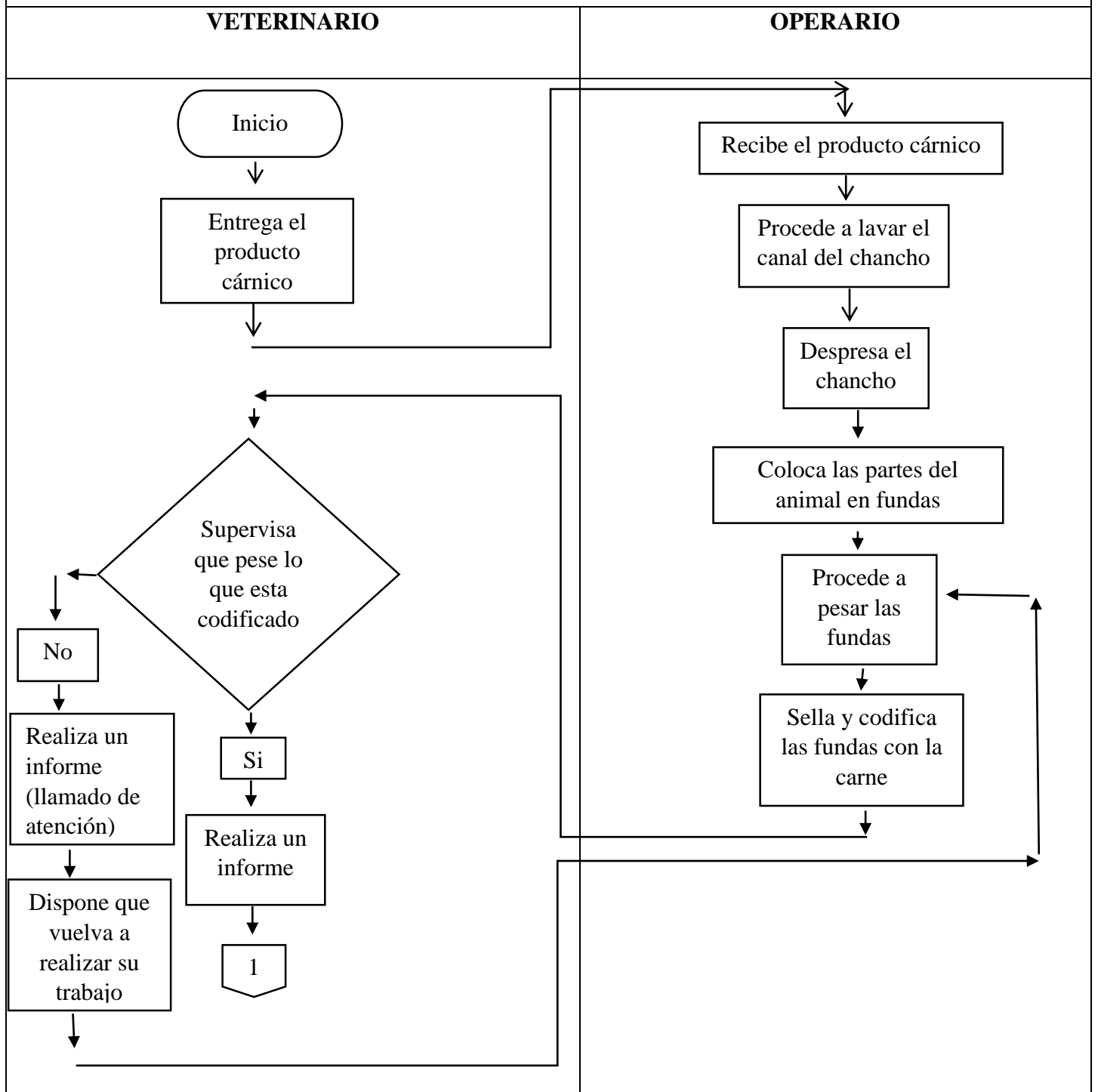
FAENAMIENTO:	PORCINOS	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FP-003.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	EVISSERACIÓN, INSPECCIÓN POST – MORTEM Y LAVADO DE VISCERAS.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR LA REALIZACIÓN DE LA INSPECCIÓN POST – MORTEM PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LA CALIDAD DE LA CARNE.	
PROCESO AL QUE MIDE:	INSPECCIÓN POST – MORTEM.	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO APROBACIÓN	NEGATIVO NEGACIÓN
META:	DETERMINAR EL NIVEL DE LA CALIDAD DE LA CARNE.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO-DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN. SUBGERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD.	
DOCUMENTO:	GUÍA DE LOS ANIMALES.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

**FAENAMIENTO DE PORCINOS: LAVADO DE LA CANAL, PESAJE Y
ALMACENAMIENTO EN CÁMARAS FRÍAS.**

FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FP-004.
NOMBRE DEL PROCESO:	LAVADO DE LA CANAL, PESAJE Y ALMACENAMIENTO EN CÁMARAS FRÍAS.
OBJETIVO DEL PROCESO:	PESAR Y ALMACENAR EL PRODUCTO CÁRNICO EN LAS CÁMARAS FRÍAS PARA QUE NO SE DAÑE LA CARNE.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	OPERARIO
LUGAR DE EJECUCIÓN:	PLANTA DE LA EMPRESA.
ENTRADA:	ALMACENAMIENTO DE CARNE EN CÁMARAS FRÍAS
SALIDA:	PRODUCTO CÁRNICO DESPACHADO.
RECURSOS:	OPERARIO CON PRIMER O SEGUNDO NIVEL DE INSTRUCCIÓN CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS ANIMALES. EXPERIENCIA MÍNIMA 2 AÑOS EN VETERINARIA O TRABAJOS SIMILARES.
INSUMOS:	MASCARILLA, BOTAS, GUANTES, CASCOS, COFIA, ESFEROS, HOJAS DE PAPEL BOMD Y SELLO, FUNDAS, CÁMARAS FRÍAS Y PESA.
INDICADOR:	CUALITATIVO.

Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE PORCINOS: LAVADO DE LA CANAL, PESAJE Y ALMACENAMIENTO EN CÁMARAS FRÍAS.

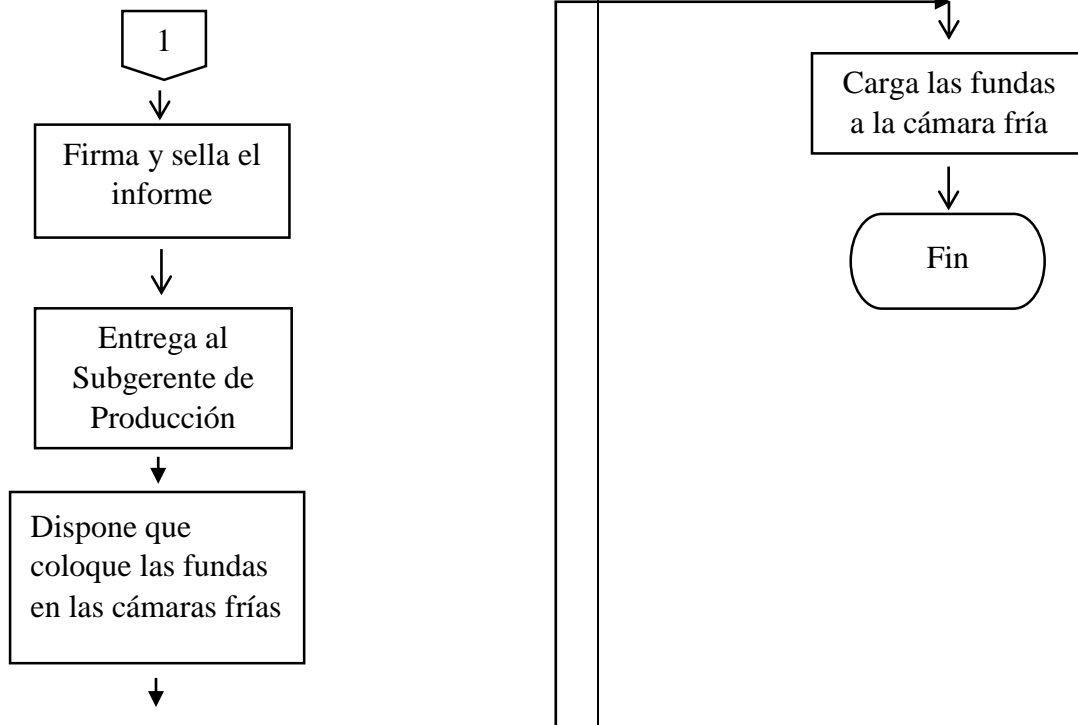


Nombre del Proceso:

FAENAMIENTO DE PORCINOS: LAVADO DE LA CANAL, PESAJE Y ALMACENAMIENTO EN CÁMARAS FRÍAS.

VETERINARIO

OPERARIO



FICHA DEL INDICADOR

FAENAMIENTO:	PORCINOS	
CÓDIGO DEL PROCESO:	FP-004.	
NOMBRE DEL INDICADOR:	LAVADO DE LA CANAL, PESAJE Y ALMACENAMIENTO EN CÁMARAS FRÍAS.	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	MEDIR EL PESAJE Y ALMACENAMIENTO DE LA CARNE EN LA CÁMARA FRÍA PARA QUE NO SE DAÑE LA CARNE Y PARA CONTROLAR QUE SE PESE CORRECTAMENTE.	
PROCESO AL QUE MIDE:	PESAJE Y ALMACENAMIENTO DE LA CARNE.	
TIPO DEL INDICADOR:	CUALITATIVO.	
EXPRESIÓN DEL INDICADOR:	POSITIVO APROBACIÓN	NEGATIVO NEGACIÓN
META:	CUIDAR EL PRODUCTO CÁRNICO Y MANTENERLO FRESCO.	
FRECUENCIA DEL CÁLCULO:	MENSUAL.	
PERÍODO:	ENERO-DICIEMBRE.	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	AUDITOR DE PROCESOS.	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN.	
DOCUMENTO:	GUÍA DE LOS ANIMALES.	
NIVEL DE SATISFACCIÓN:	ALTO.	

CONCLUSIONES

- En la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados (EPMRPG-SD), no existe un Modelo de Gestión por Procesos, lo que ocasiona ineficiencia del personal administrativo y productivo de la empresa, existencia de robos en la producción de la carne, duplicidad de funciones lo cual dificulta la eficiencia y eficacia en la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
- Al identificar las diferentes actividades que desempeña cada subgerencia se pudo realizar el levantamiento de los procesos con la participación y colaboración de las personas involucradas, lo cual contribuyó a la elaboración del mapa de procesos, flujogramas de procesos, ficha de procesos y ficha de indicadores, toda información obtenida es fidedigna y confiable.
- Al realizar el levantamiento de procesos se pudo diferenciar los procesos gobernantes, procesos claves y procesos de apoyo, que nos permitió realizar el mapa de procesos de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados que nos permite conocer cómo se llevan a cabo las tareas actualmente, nos permite reducir el ciclo de tiempo y aumentar la calidad del producto cárnico.
- Para la elaboración del Modelo de Gestión por Procesos se utilizó una estructura previamente establecida que está conformada por el mapa de procesos, ficha de procesos, flujogramas y ficha de indicadores, a través del cual se logró detectar todas las inconsistencias para mejorarlas.

RECOMENDACIONES

- A la administración de la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados inicie con la correcta documentación de los procesos que se realizan en la empresa, para lograr obtener una satisfacción total de los clientes.
- Socializar el Modelo de Gestión por Procesos para que cada uno de los empleados conozcan claramente las responsabilidades que deben cumplir, evitando la duplicidad de actividades y así permita la reducción de costos y un servicio de calidad.
- Incentivar a la administración de la empresa que se realicen capacitaciones periódicas a los operarios de faenamiento de los animales bovinos y porcinos para lograr una mejora continua de los procesos y el aseguramiento de la calidad total de los procesos por parte de Agrocalidad.
- Se sugiere a la gerencia implementar el presente Modelo de Gestión por Procesos, de tal forma que contribuya al cumplimiento de los objetivos planteados, logrando así obtener un valor agregado en la calidad del producto final.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M. (2014). *Diseño de un Modelo de Gestión de Procesos para una Empresa de Prestación de Servicios Automotrices. Caso Talleres Faconza.* (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3879/1/T1409-MBA-Hernandez-Dise%C3%B1o.pdf>
- Alarcón Parra, G., León Gualán, D., Alarcón Parra, P., & González, M. (2017). *Aplicación del enfoque de procesos en el área financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.* Revista Caribeña de Ciencias Sociales.
- Alvarado, V. (2013). *Norma Técnica de Administración por Procesos.* Quito: Secretaria de Administración Pública.
- Arias, G. (2012). *El proyecto de Investigación.* Venezuela: Epistem.
- Asociación Española de la Calidad. (2011). *Ventajas de los Sistemas de Gestión de la Calidad.* Recuperado de: https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=0fed9322-3dea-4211-b748-a1e041a60b01&groupId=10128
- Asociación Española para la Calidad. (2018). *Gestión por procesos.* Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
- Bermudez, P. (2017). *Etapas del Diseño Organizacional.* Recuperado de: <https://es.slideshare.net/pbermudez10/etapas-de-diseo-organizacional>
- Betancourt, J. (2006). *Gestión estratégica navegando hacia el cuarto paradigma.* Venezuela: Eumed.
- Bustos, E. (2003). *Proceso Administrativo.* Recuperado de: http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf
- Calderón, A. (2017). *Administración por Procesos.* Recuperado de: <https://cenincal.com/administracion-por-procesos/>
- Carrasco, J. B. (2009). *Gestión por Procesos.* Chile: Evolución S.A.
- Ceamso. (2017). *Gestión por procesos.* Paraguay: USAID.
- Ceinsa. (2018). *Gestión por Objetivos.* Recuperado de: <http://www.ceinsa.com/consultoria/gestion-talento/gestion-por-objetivos>
- Coulter, M., & Robbins, S. (2005). *Administración.* México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría General de la Administración.* México: McGRAW-HILL Interamericana.

- Cruciani, J. A. (2013). *Modelo de Gestión Funcional*. Recuperado de: <http://www.jcruciani.com.ar/single-post/2013/03/06/MODELO-FUNCIONAL-DE-GESTI%C3%93N-EMPRESARIAL>
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Definición MX. (2016, 06 de Marzo). *Investigación de Campo*. Recuperado de: <https://definicion.mx/investigacion-campo/>
- EAE Business School. (2017). *Mapa de Procesos*. Recuperado de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados (2017, 11 de Enero). *Mapa de Procesos*. Recuperado de: <http://epmrpg.santodomingo.gob.ec/>
- Enrique, B. (2004). *Organización de Empresas*. México: McGraw- Hill Interamericana.
- Espínola, O. (2013, 15 de Enero). *Proceso Administrativo*. Recuperado de: <https://mestradoadmin.files.wordpress.com/2013/01/clases-de-proc-administrativos.pdf>
- Garagnon, P. (2011). *Gestión Funcional y la Gestión por Procesos*. Recuperado de: https://www.academia.edu/10032911/ORGANIZACI%C3%93N_Enfoque_funcional_vs_Enfoque_por_procesos
- García, L. (2012). *Modelo Sistémico Basado en Competencias para Instituciones Educativas Públicas*. Recuperado de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Gibson, J., Donnelly, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones*. México: McGraw- Hill Interamericana.
- Gómez, O., & Vázquez M. (2016). *Elementos de un proceso*. Recuperado de: <http://slideplayer.es/slide/6089342/>
- González, A. (2008). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Patria.
- Graus. (2013). *Método Deductivo*. Recuperado de: <https://www.significados.com/metodo-deductivo/>
- Grecco, J. (2012, 13 de Febrero). *Modelo de gestión*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>
- Greco, J. (2011, 19 de Septiembre). *Modelo de Gestión Estratégica*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-planeacion-estrategica-y-cambio-empresarial/>

- Guanín, A., & Andrango, M. (2015). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Atención de Enfermería en el Servicio de Emergencias del Hospital Militar* (Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional). Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>
- Guiza, F. (2013, 7 de Febrero). *Investigación Documental*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/FerGiza/investigacin-documental-16405056>
- Gutierrez, M. (2013, 24 de Febrero). *Gestión Estratégica de las Empresas*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/mariagutz/gestion-estrategica-de-las-empresas>
- Guzmán, M. (2012). *Métodos Generales*. Recuperado de: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/metodos_generales.pdf
- Huergo, J. (2016). *Gestión*. Recuperado de: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Infante, P. (2016). *NTP -ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad Requisitos*. Perú: Inacal.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Kerzner, H. (2005). *Estructuras de Organización en la Dirección de Proyectos*. Recuperado de: <http://www.ehu.eus/asignaturasKO/PM/organizacion/temasPMBOK/EstructuraOrgKerzner.pdf>
- López Arias, A. & Cabascango Herrera, G. (2013). *Manual de Gestión por Proceso para la planta Industrial de Faenamiento, Compostaje y FERIA de Ganado de la Empresa Municipal de Cárnicos de Ibarra.* (Tesis de maestría, Universidad Técnica del Norte). Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/3101>
- Lyres. (2005). *Procesos Estratégicos*. Recuperado de: <http://www.fomento.es/NR/ronlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Makon, M. (2008). *Modelo de Gestión por Resultado*. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/GESTION_POR_RESULTADOS_Y_PRESUPUESTO_MMAKON.pdf
- Margolin, V. (2012, 12 de Agosto). *Diseño*. Recuperado de: <https://maytesantana.wordpress.com/2012/08/21/concepto-de-diseno-a-partir-de-tres-autores/>
- Marquez, V. (2015, 30 de Abril). *Población*. Recuperado de: <http://conceptodefinicion.de/poblacion/>

- Ministerio de Finanzas. (2013). *Gestión por Resultados*. Recuperado de: http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/abc_1edec_300414.pdf
- Ministerio de Fomento. (2005). *Procesos Estratégicos*. Recuperado de: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Moreno, E. (2013, 28 de Noviembre). *Instrumentos de Investigación*. Recuperado de: <https://prezi.com/nptf0m3pxyuh/instrumentos-de-investigacion/>
- Moreno, M. (2016, 03 de Septiembre). *Tipos de Procesos*. Recuperado de: <http://gestioncalidad.com/gestion-procesos>
- Moreno, G. (2010). *Metodologías de la Investigación*. Recuperado de: http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf
- Muedas, E. (2013, 19 de Noviembre). *Gestión Empresarial*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/EnriqueMuedas/gestin-por-objetivos>
- Munch, L., Osorio, J., & Vital, S., (2011). *Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento*. México: Trillas.
- Ossorio, A. (2012). *El modelo de gestión por objetivos y resultados y la planificación estratégica*. Recuperado de <https://docplayer.es/4914895-El-modelo-de-gestion-por-objetivos-y-resultados-y-la-planificacion-estrategica-situacional.html>
- Otárola, S. (2010). *Diagrama de Flujo*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/96773951/Diagrama-de-Flujo-RES>
- Peláez, A. (2010). *Entrevistas*. Recuperado de: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf
- Pérez, A. (2018, 25 de Marzo). *Diseño Organizacional*. Recuperado de: <https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/diseno-de-organizacion.htm>
- Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. España: Gráficas Dehon.
- Porto, J. (2008). *Modelo de Gestión*. Recuperado de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Puebla, S. (2010). *Métodos de Investigación de Educación Especial*. Chile: Universidad Autónoma de Chile.
- QuestionPro. (2011). *Investigación de Campo*. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>

- Ramirez, A. (2013). *Gestión*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/361332358/Definiciones-de-Gerencia-y-Gestion-Segun-Autores>
- Reddin, W. (2012). *Administración por Objetivos*. México: Consultores en efectividad gerencial.
- Roca, G. (2015, 13 de Abril). *Proceso Administrativo*. Recuperado de: <https://prezi.com/7teh11pyqjqp/modelos-de-gestion-empresarial/>
- Rodríguez, F. (2015). *Factor de Procesos*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/contabilidadyf/factor-de-proceso-fabio-betancurt>
- Rogers, M. (2015). *Clasificación de los modelos*. Recuperado de: <https://www.congresohistoriaenfermeria2015.com/modelo.html>
- Romero, M. (2005). *Manuales de Procedimientos y Digramas de Flujo en la Administración de Archivos*. Recuperado de: http://www.archivonacional.go.cr/pdf/articulos_ran/RAN%202005%20Manuales%20de%20Procedimientos.doc
- Sanz, J. B. (2017). *Guía para una gestión basada en Procesos*. España: Imprenta Berenkintza.
- Scott, R. G. (2012, 21 de Agosto). *Diseño*. Recuperado de: <https://maytesantana.wordpress.com/2012/08/21/concepto-de-diseno-a-partir-de-tres-autores/>
- Sinapsys. (2008). *Tipos de Procesos*. Recuperado de: <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Sinnaps. (2013). *Tipos de investigaciones*. Recuperado de: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>
- Tapia, E. (2016, 9 de Noviembre). *Tipos de Gestión*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/330673002/Tipos-de-Gestion>
- Telenchano, E. (2017). *Diseño de un Modelo de Gestión por procesos para la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH) de la Parroquia Cajabamba, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo*. (Tesis de Pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Tobon, F. & Bolívar, J. (2012). *Gestión por Procesos*. Colombia: Incotec.
- Torres, C. & Arango, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Editorial Pearson Educación.
- Valverde, V. (2015, 15 de Marzo). *Diseño*. Recuperado de: <http://conceptodefinicion.de/disenio/>

Vergara, S. (2014). *Gestión por Procesos*. Ecuador: Instituto Tecnológico Norte.

Villena, A. (2006). *Método inductivo*. Recuperado de:
<http://guzmanci.blogspot.com/2006/10/metodo-inductivo.html>

ANEXOS

Anexo 1: Autorización para la realización del Trabajo de Titulación.



Empresa Pública Municipal
RASTROS
y Plazas de Ganado Santo Domingo

EMPRESA CERTIFICADA BAJO INSPECCIÓN OFICIAL - MABIO
MATADERO ÁMBITO NACIONAL - No. REGISTRO 23-003



Santo Domingo, 28 de marzo de 2018
Oficio No. EPMRPG-SD-GG-JD-098-2018

Asunto: Carta de auspicio

Ingeniero
Simón Rodrigo Moreno Álvarez
VICEDECANO (E)
Riobamba, Chimborazo.

De mis consideraciones:

Reciba un afectuoso saludo y éxitos en sus importantes labores, por medio del presente me permito comunicar a usted, que ha sido aceptado su pedido de autorizar el ingreso a las oficinas de la Empresa Pública Municipal de Rastro y Plazas de Ganado de Santo Domingo, a la señorita estudiante **Verónica Elizabeth Montenegro Gavilanes**, estudiante de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, de tal manera que obtenga información que le permita realizar su trabajo escrito de titulación.

Cordialmente,



Dr. Jorge Delgado Tello
GERENTE GENERAL EPMRPG-SD

JULI gualera



 KM. 7 1/2 SECTOR BRASLIA DEL TACHY IVA A LAS MERCEDES, MARDÉN UQUERDO  TEL/F: 032 757 631 / 032 758 668
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHLAS - ECUADOR

