



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

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 ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y FINANCIERO PARA LA PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR, PROVINCIA DE CAÑAR.

AUTORA:

PRISCILA BELÉN QUIZHPILEMA LAZO

RIOBAMBA - ECUADOR

2019

CERTIFICADO DE TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Priscila Belén Quizhpilema Lazo, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Dr. Luis Enrique Silva Adriano
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Priscila Belén Quizhpilema Lazo, 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, 06 de Febrero de 2019

Priscila Belén Quizhpilema Lazo
C.I. 030253190-0

DEDICATORIA

Detrás de un sueño hay alguien que impulsa esperanza, dedico este trabajo de investigación a mis queridos padres, Víctor y Nelly, por ser un ejemplo de esfuerzo, pasión, amor, por ser mi inspiración de superación en este proceso, por encaminarme hacia el viaje de mis sueños, y enseñarme que no hay límites para alcanzar lo que se desea, gracias por estar siempre a mi lado y por el apoyo incondicional.

A mis hermanos Beatriz, Jackeline, Gilda, Israel, Kevin, Elid, Andy, José y Abigail; por ser mi soporte de esfuerzo y por creer en mí.

“El éxito no es el final, el fracaso no es fatal; es el coraje de continuar lo que cuenta”. Winston Churchill.

AGRADECIMIENTO

A Dios por regalarme la vida y salud, por estar conmigo en cada paso y por haberme ayudado y guiado en todo este proceso de formación académica.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por brindarme la oportunidad, a los profesores de la Escuela de Contabilidad y Auditoría por la dedicación y pasión a la enseñanza.

Al Director del Trabajo de Titulación el Ing. Diego Vallejo, al Miembro del Trabajo de Titulación Dr. Enrique Silva quienes fueron un pilar fundamental para la culminación del presente trabajo investigación.

A mis queridos compañeros por formar parte de mi vida académica y enseñar el valor de superación.

“Porque Jehová da la sabiduría, Y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia”. Proverbios. 2:6

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificado de tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tabla.....	xi
Índice de gráfico	xiv
Índice de anexo	xvi
Resumen.....	xvii
Abstract.....	xviii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos del Gobierno Autónomo Descentralizado	
Intercultural del Cantón Cañar.....	8
2.1.1.1 Constitución	8
2.1.1.2 Gobierno Autónomo Descentralizado.....	8
2.1.1.3 Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado.....	8
2.1.1.4 Organigrama.....	9
2.1.1.5 Macro localización	10
2.1.1.6 Micro localización.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.2.1 Gestión	11

2.2.2	Gestión Administrativa	11
2.2.2.1	Administración	11
2.2.2.2	Importancia de Administrar	12
2.2.2.3	Administración como ciencia, técnica y arte	13
2.2.2.4	Elementos de Administración	13
2.2.2.5	Administración Estratégica	14
2.2.2.6	Planeación estratégica	14
2.2.2.7	Desarrollo de la Planeación Estratégica	16
2.2.2.8	Diagnóstico FODA.....	18
2.2.2.9	Toma de decisiones	20
2.2.2.10	Tipos de decisiones	20
2.2.3	Gestión Operativa.....	21
2.2.3.1	Eficiencia y Eficacia.....	21
2.2.3.2	Eficiencia técnica, eficiencia administrativa, eficiencia operacional.....	22
2.2.3.3	La eficiencia en los servicios que presta el Estado	23
2.2.3.4	Proceso	24
2.2.3.5	Clasificación de proceso.....	24
2.2.3.6	Elementos de un proceso.....	25
2.2.3.7	Procedimiento.....	26
2.2.3.8	Tipos de procedimientos	27
2.2.3.9	Simbología de los diagramas de procedimiento o de flujo	28
2.2.4	Gestión financiera	29
2.2.4.1	Importancia de la Gestión Financiera.....	30
2.2.4.2	Liquidez.....	30
2.2.4.3	Rentabilidad	30
2.2.4.4	Función de la gestión financiera.....	31
2.2.4.5	Contabilidad Gubernamental.....	31
2.2.4.6	Ingreso	31
2.2.4.7	Costo.....	33
2.2.4.8	Gasto.....	33
2.2.4.9	Análisis Económico Financiero	34
2.2.4.10	Valor actual neto, o Valor presente neto “VAN”	34
2.2.4.11	Razón o relación Beneficio / costo.....	35
2.2.4.12	Tasa de utilidad interna, o tasa interna de retorno “TIR”	35

2.2.4.13	Período de Recuperación (PR)	35
2.3	IDEA A DEFENDER.....	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		37
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.1.1	Modelo de Investigación	37
3.1.1.1	Modelo Cuantitativo.....	37
3.1.1.2	Modelo Cualitativo.....	38
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	38
3.2.1	Investigación documental.....	38
3.2.2	Investigación descriptiva.....	39
3.2.3	Investigación de campo	39
3.2.4	Investigación explicativa.....	39
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	40
3.3.1	Población.....	40
3.3.2	Muestra.....	41
3.4	MÉTODOS, TÉCNICA E INSTRUMENTOS	42
3.4.1	Métodos de investigación.....	42
3.4.1.1	Método Inductivo y Deductivo	42
3.4.2	Técnicas de Investigación	43
3.4.2.1	Encuesta	43
3.4.2.2	Entrevista.....	44
3.4.2.3	Observación.....	44
3.4.3	Instrumento de Investigación	45
3.4.3.1	Cuestionario	45
3.4.3.2	Análisis de documentos.....	46
3.5	RESULTADOS	48
3.5.1	Análisis e Interpretación de Resultados	48
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		75
4.1	TÍTULO.....	75
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	75
4.2.1	Antecedentes históricos.....	77
4.2.2	Normas de Control para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC	78
4.2.2.1	Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (Agrocalidad)	78

4.2.2.2	La Ordenanza que regula el Uso, Control y Funcionamiento de la Plaza de Ganado de la Ciudad de Cañar, para la Comercialización de Animales Domésticos	79
4.2.2.3	Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre.....	79
4.2.2.4	Código Orgánico del Ambiente.....	80
4.2.3	Diagnóstico de la situación actual de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.....	81
4.3	PLANIFICACIÓN	87
4.3.1	Definición de Estrategias	87
4.3.1.1	Misión.....	87
4.3.1.2	Visión	88
4.3.1.3	Objetivos propuestos para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.....	89
4.3.2	Medición y seguimiento indicadores de gestión	90
4.4	ORGANIZACIÓN	94
4.4.1	Organigrama Estructural	94
4.4.1.1	Nivel Jerárquico	95
4.4.1.2	Organigrama Estructural Propuesto	95
4.4.2	Líneas de comunicación	96
4.4.3	Manual de Funciones y Atribuciones.....	96
4.5	DIRECCIÓN	110
4.5.1	Integración.....	110
4.5.2	Toma de decisiones gerenciales	110
4.5.2.1	Modelo Racional (Pensar primero)	111
4.5.2.2	Modelo Intuitivo (Ver primero)	112
4.5.2.3	Modelo Pragmático (Actuar primero)	112
4.5.3	Motivación	112
4.5.4	Comunicación.....	113
4.5.5	Liderazgo.....	114
4.5.6	Estilo de dirección.....	114
4.6	COORDINAR	114
4.6.1	Mapa de procesos	115
4.6.2	Manual de Procesos.....	117
4.7	CONTROL	128
4.7.1	Análisis financiero.....	128
4.7.1.1	Inversión.....	128

4.7.1.2	Costos	132
4.7.1.3	Gastos	134
4.7.1.4	Ingreso	137
4.7.1.5	Presupuesto de Ingresos	140
4.7.1.6	Estado de Costos	141
4.7.1.7	Estado de Resultados.....	142
4.7.1.8	Flujo Neto de Caja.....	143
4.7.2	Evaluación Financiera	143
4.7.2.1	Valor Actual Neto	143
4.7.2.2	Tasa Interna de Retorno	145
4.7.2.3	Razón Beneficio-Costo	147
4.7.2.4	Período Real de Recuperación	147
	CONCLUSIONES	149
	RECOMENDACIONES.....	150
	BIBLIOGRAFÍA	151
	ANEXOS	155

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Simbología de diagramas de procedimientos	29
Tabla 2: Funcionarios de la Plaza de Ganado y Madera del Cantón Cañar.....	41
Tabla 3: Misión y Visión	48
Tabla 4: Valores Institucionales	49
Tabla 5: Manual de funciones de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.....	50
Tabla 6: Instrucción de Actividades	51
Tabla 7: Informe de Actividades	52
Tabla 8: Estadística semanal.....	53
Tabla 9: Normas de Seguridad y Protección Industrial	54
Tabla 10: Asistencia Técnica y Control Sanitario	55
Tabla 11: Ingreso de animal.....	56
Tabla 12: Área de estacionamiento.....	56
Tabla 13: Arrendamiento de los puestos de madera	57
Tabla 14: Arrendamiento de las áreas de comida	58
Tabla 15: Obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador.....	59
Tabla 16: Modelo de Gestión.....	60
Tabla 17: Asociación de Ganaderos	61
Tabla 18: Personal calificado.....	62
Tabla 19: Práctica de Valores	63
Tabla 20: Sugerencias Emitidas.....	64
Tabla 21: Servicio Técnico	65
Tabla 22: Servicio de aseo e higiene	66
Tabla 23: Control de certificados de vacuna y guías de movilización	67
Tabla 24: Obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador.....	68
Tabla 25: Tarifa de ingreso o acogida del animal.....	69
Tabla 26: Tarifa por el área de estacionamiento.....	70
Tabla 27: Matriz FODA.....	81
Tabla 28: Matriz de Correlación FO.....	82
Tabla 29: Matriz de Correlación DA	83
Tabla 30: Matriz de Priorización	84
Tabla 31: Perfil Estratégico Interno	85
Tabla 32: Perfil Estratégico Externo.....	86

Tabla 33: Modelo de Matriz de Componentes Misión	87
Tabla 34: Modelo de Matriz de Componentes Visión	88
Tabla 35: Indicador Perspectiva Financiera.....	90
Tabla 36: Indicador Perspectiva Clientes	91
Tabla 37: Indicador Perspectiva Procesos Internos	92
Tabla 38: Indicador Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento	93
Tabla 39: Estructura Organizacional	95
Tabla 40: Personal requerido para la Plaza de Ganado y Madera	96
Tabla 41: Mapa Estratégico	116
Tabla 42: Inversión en muebles y equipos de oficina.....	128
Tabla 43: Inversión en equipos	129
Tabla 44: Gastos de construcción	130
Tabla 45: Total Activos Fijos y Diferidos	130
Tabla 46: Depreciación.....	131
Tabla 47: Presupuesto de costos Capital Intelectual.....	132
Tabla 48: Presupuesto de costos Mano de Obra Directa	133
Tabla 49: Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.....	133
Tabla 50: Gastos Generales	134
Tabla 51: Gastos Administrativos.....	134
Tabla 52: Gastos de Ventas	135
Tabla 53: Capital de trabajo.....	136
Tabla 54: Total Inversión.....	136
Tabla 55: Tasas por introducción de animales a la Plaza de Ganado y Madera del GADICC año 2015	137
Tabla 56: Tasas por introducción de animales a la Plaza de Ganado Biblián	137
Tabla 57: Tasa propuesta por el ingreso de semovientes a la Plaza de Ganado y Madera Cañar.....	137
Tabla 58: Proyección ingreso diario de semovientes.....	138
Tabla 59: Proyección ingreso mensual de semovientes.....	138
Tabla 60: Proyección ingreso anual de semovientes	139
Tabla 61: Presupuesto de Ingresos por el arrendamiento de los puestos de madera y comida.....	139
Tabla 62: Presupuesto de Ingresos.....	140
Tabla 63: Proyección de la inflación y producción Año 2017	141

Tabla 64: Estado de costos.....	141
Tabla 65: Estado de Resultados	142
Tabla 66: Flujo de Caja.....	143
Tabla 67: Tasa Pasiva Efectiva.....	144
Tabla 68: Valor Actual Neto Tasa del Banco	144
Tabla 69: Valor Actual Neto Tasa del Cooperativa.....	144
Tabla 70: Tasa Interna de Retorno (TIR1).....	145
Tabla 71: Tasa Interna de Retorno (TIR2).....	146
Tabla 72: Tasa Interna de Retorno (TIR).....	146
Tabla 73: Razón Beneficio Costo	147
Tabla 74: Período Real de Recuperación (PRR)	147
Tabla 75: Fórmula Período Real de Recuperación	148

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1: Estructura orgánica del GADICC.....	9
Gráfico 2: Macro localización	10
Gráfico 3: Micro localización	10
Gráfico 4: Función de la gestión financiera.....	31
Gráfico 5: Escala Likert.....	46
Gráfico 6: Misión y Visión	48
Gráfico 7: Valores Institucionales	49
Gráfico 8: Manual de funciones de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.....	50
Gráfico 9: Instrucción de Actividades	51
Gráfico 10: Informe de Actividades	52
Gráfico 11: Estadística semanal.....	53
Gráfico 12: Normas de Seguridad y Protección Industrial	54
Gráfico 13: Asistencia Técnica y Control Sanitario	55
Gráfico 14: Ingreso de animal	56
Gráfico 15: Área de estacionamiento.....	57
Gráfico 16: Arrendamiento de los puestos de madera.....	57
Gráfico 17: Arrendamiento de las áreas de comida.....	58
Gráfico 18: Obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador	59
Gráfico 19: Modelo de Gestión	60
Gráfico 20: Asociación de Ganaderos	61
Gráfico 21: Personal calificado.....	62
Gráfico 22: Práctica de Valores	63
Gráfico 23: Sugerencias Emitidas.....	64
Gráfico 24: Servicio Técnico.....	65
Gráfico 25: Servicio de aseo e higiene	66
Gráfico 26: Control de certificados de vacuna y guías de movilización	67
Gráfico 27: Obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador	68
Gráfico 28: Tarifa de ingreso o acogida del animal.....	69
Gráfico 29: Tarifa por el área de estacionamiento.....	70
Gráfico 30: Estructura del Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero	76
Gráfico 31: Modelo Planificación de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.....	87
Gráfico 32: Objetivos propuestos	89

Gráfico 33: Modelo Organizacional de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC	94
Gráfico 34: Organigrama estructural de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC ...	95
Gráfico 35: Modelo de Dirección de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC	110
Gráfico 36: Modelo para la toma de decisiones estratégicas	111
Gráfico 37: Modelo Racional	111
Gráfico 38: Técnicas de la motivación	113
Gráfico 39: Modelo Coordinación de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC	114
Gráfico 40: Mapa de Procesos de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC	115

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1: Registro Único de Contribuyentes	155
Anexo 2: Instrumento Entrevista	160
Anexo 3: Instrumento Encuesta Personal Técnico y Operativo	163
Anexo 4: Instrumento Encuesta Usuarios.....	164
Anexo 5: Hoja de Descripción de puestos	165
Anexo 6: Hoja de Checklist.....	166
Anexo 7: Cédula Presupuestaria de Gasto	167
Anexo 8: Cédula Presupuestaria de Ingresos.....	168
Anexo 9: Listado Certificación Presupuestaria	169
Anexo 10: Fotografías	171

RESUMEN

El presente trabajo de investigación propone el diseño de un Modelo de Gestión desde el punto de vista Administrativo, Operativo y Financiero para la Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, mediante los procesos de planeación, organización, dirección, coordinación y control. La propuesta inicia por la recopilación de información mediante la aplicación de encuestas a los usuarios, al personal técnico y operativo; asimismo se procedió a efectuar una entrevista al administrador. Se realizó el análisis situacional de los factores internos y externos, Matriz de correlación DA y FO, el Perfil estratégico Interno y Externo; donde, se determinó las variables a trabajar: desactualización del sistema de gestión financiero; el organigrama estructural no está definido; indisponibilidad de insumos y materiales; no existe un manual de funciones que segregue y delimite las mismas; la misión y visión no está estructurada y ausencia de indicadores. Una vez identificado las variables se procedió a la medición y seguimiento de la misión, visión, objetivos e indicadores, se realizó un manual de funciones, un manual de procesos y el análisis de sensibilidad. Finalmente, los valores de la Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto y Razón Beneficio Costo son rentables desde el punto de vista financiero puesto que, el VAN de \$ 14.607,07 es mayor a cero, la TIR de 25,71% es mayor a la tasa pasiva y la RBC de \$ 1, 78 es mayor a uno, por tal razón se recomienda la aplicación del Modelo de Gestión Administrativo Operativo y Financiero propuesto, el cual mejorará la eficiencia y eficacia de la institución.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <MANUAL DE FUNCIONES> <VALOR ACTUAL NETO (VAN)> <TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)> <RAZÓN BENEFICIO COSTO (RBC)> <CAÑAR (CANTÓN)>.

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The current degree work proposes the design of a Management Model from the Administrative, Operational and Financial point of view for the Cattle and Wood plaza of the Autonomous Decentralized Intercultural Government of the canton Cañar, through the processes of planning, organization, management, coordination, and control. The approach begins with the collection of information through the application of surveys to users, technical and operational personnel, the administrator was also interviewed. Situational analysis of internal and external factors, correlation matrix DA and FO, internal and external strategic profile; where, the variables determined to be worked were: outdated financial management system, the structural organization chart is not defined, supplies and materials are unavailable, there is no manual of functions that segregates and delimits them, the vision mission is not structured and the absence of indicators. Once the variables were identified, the mission, vision, objectives, and indicators were measured and monitored, a manual of functions, a process manual, and the sensitivity analysis was carried out. Finally, the values of the internal rate of return, net present value and cost-benefit ratio are profitable from the financial point of view since, the CNV of \$ 14,607.07 is greater than zero, the IRR of 25.71% is higher at the passive rate and the BCR of \$ 1.78 is greater than one, for this reason the application of the proposed Operational and Financial Administrative Management Model is recommended, which will improve the efficiency and effectiveness of the institution.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MANAGEMENT MODEL> <FUNCTION MANUAL> <CURRENT VALUE> <CURRENT NET VALUE (CNV)> <INTERNAL RETURN RATE (IRR)> <COST BENEFIT RATE (BCR)> <CAÑAR (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

El Modelo de gestión Administrativo, Operativo y Financiero aplicado a la Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar (GADICC), proyecta la eficiencia y eficacia de los procesos, mediante el ciclo de retroalimentación del proceso planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar; seguimiento y medición de indicadores, el cual fomenta la toma de decisiones gerenciales, alcance de objetivos institucionales y satisface las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos de la Plaza de Ganado y Madera.

En el Capítulo I, se describe el problema que se procura resolver, mediante el Diseño del Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero; así como, la justificación y los objetivos que se pretenden alcanzar.

En el Capítulo II, se establece el Marco Teórico donde, se describe los elementos teóricos citados por varios autores que permiten fundamentar el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero; además la idea a defender de trabajo de investigación.

En el Capítulo III, se determina el Marco Metodológico donde, se describe la modalidad, los tipos, métodos, técnicas e instrumentos de la investigación que se utilizaron durante la recopilación de la información.

En el Capítulo IV, se detalla el Marco Propositivo del Diseño del Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero, para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, mediante el análisis situacional del ambiente interno y externo; medición y seguimiento del proceso administrativo, para posteriormente finalizar con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Plaza de Ganado y Madera nace aproximadamente hace más de cien años, en la provincia de Cañar, cantón Cañar, este es un centro de comercialización de animales bovino, ovino, equino, camélidos, porcinos, caprinos entre otros; está construido y financiado por el Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, donde se reúnen comerciantes y ganaderos de la provincia de Cañar, Azuay y Chimborazo los días domingos.

En el año 2015, cuando la feria funcionaba en el sector de Iza Veja – El Estadio se hizo un levantamiento de semovientes donde se determinó, que ingresan para su comercialización un promedio de 212 animales de la categoría bovinos, ovinos y equinos; 396 animales de la categoría porcinos, ovinos, caprinos, camélidos y especies menores, dando un promedio total de 602 especies; debido a los riesgos de contaminación biológica significativamente alta, la inadecuada infraestructura para la comercialización de animales, y problemas de movilidad peatonal y vehicular, los directivos toman la decisión estratégica de ampliar la cobertura geográfica, es así que en el año 2016, se inicia con el proyecto de Reubicación de la Plaza de Ganado y Madera, en el sector de Chipoloma, entre la vía Cañar y Honorato Vásquez, del cantón Cañar, provincia del Cañar, para desde ahí atender a las necesidades de la ciudadanía.

Aunque, la infraestructura de la Plaza de Ganado y Madera ha mejorado ostensiblemente, algunos comerciantes y negociantes de ganado no estuvieron conformes con usar la nueva infraestructura que el Municipio de Cañar construyó para esta tarea, aparentemente debido a problemas geográficos y a cambios climáticos en el sector. Los comerciantes y ganaderos dejaron de frecuentar la Plaza de Ganado de Cañar, para reunirse a la feria de Tambo y Biblián, esta acción afecta al Municipio de Cañar ya que se habría invertido en la construcción y a los dueños de diferentes giros de negocios, quienes se vieron obligados a abandonar la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

El alcalde con su séquito analiza la situación y toma la decisión estratégica de recuperar la feria de ganado, considerando que la Plaza de Ganado y Madera es una actividad

regional donde, asisten comerciantes de diversos sectores de la región austral; iniciando con un nuevo proceso de construcción en el Sector de Iza Vieja – Av. Paseo los Cañaris, dando apertura el 22 de enero de 2017.

Aunque la Plaza de Ganado y Madera se ha recuperado de aquella crisis, no se logra cumplir con los grados de eficiencia y eficacia en los procesos, la causa principal, es que no existen parámetros de seguimiento y medición.

Realizado un breve diagnóstico, mediante el trabajo de campo checklist a la Plaza de Ganado y Madera, y el uso de la entrevista aplicada al administrador, se ha podido determinar una serie de problemáticas que vienen caracterizando el desarrollo de las actividades diarias de la institución, a saber:

- Ausencia de indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa, operativa y financiera en la Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, lo que provoca incumplimiento de los objetivos y metas institucionales por parte del personal.
- De otro lado, es notorio la falta de un organigrama estructural en la Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, lo que ocasiona, inadecuados flujos de comunicación interna dificultando la agilización de los procesos.
- Es evidente, asimismo la falta de un manual de funciones que segregue y delimite la principales funciones y responsabilidades del personal de la Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, lo que provoca duplicidad, arrogación y evasión de funciones por parte del personal.
- Finalmente es evidente, la ausencia de un adecuado control interno que permita optimizar los recursos y salvaguardar los activos en la Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, lo que ocasiona incumplimiento a los objetivos y metas institucionales.

Los problemas suscitados anteriormente surgen debido a la ausencia de un modelo de gestión, que permita controlar y evaluar la gestión administrativa, operativo y financiero de la Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, bajo parámetros de eficiencia y eficacia; documento éste último que bien puede convertirse en un importante instrumento de gestión para que la dirección tome la mejor decisión a nivel administrativo, operativo y financiero.

Por lo anterior es necesario el diseño e implementación de un Modelo de Gestión que incluya entre sus principales partes: análisis de la situación actual, planificación y análisis estratégico, planteamiento de indicadores para la toma de decisiones, diseño de creación de valor, procedimientos y guías que mejorarán la Gestión Administrativa, Operativa y Financiera de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera el diseño de un modelo de Gestión Administrativa, Operativo y Financiero para la Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar influye en el desempeño de las operaciones y en la toma de decisiones a nivel institucional?

1.1.2 Delimitación del Problema

El proyecto de investigación se delimita en los siguientes parámetros:

Campo: Modelo de Gestión

Área: Administrativo, Operativo y Financiero

Temporal: Período 2018

Espacial: Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, Provincia del Cañar.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica.- El presente trabajo de investigación, justifica su realización desde la parte teórica, ya que se busca adaptar Modelos de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero de connotados tratadistas y autores, contenida en libros, artículos científicos, e investigaciones; de tal manera que se pueda adaptar a los requerimientos de la Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, Provincia de Cañar y poder fundamentar la presente investigación.

Justificación Metodológica.- La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, tiene su justificación desde la parte metodológica científica, permitirá aprovechar las herramientas tales como: el cuestionario checklist; y las técnicas metodológicas existentes, como son: la entrevista, la encuesta y la observación, a fin de recabar información consistente, pertinente, relevante y suficiente, de tal forma que los resultados del Modelo de Gestión para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC sean los más objetivos y reales posibles.

Justificación Académica.- Desde la perspectiva académica, la presente investigación se justifica su realización, ya que al emprender el diseño de un modelo de gestión para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, el mismo nos permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestra formación académica, referente a la administración financiera, contabilidad, auditoría de gestión, microeconomía, macroeconomía, entre otros; paralelamente será la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos resultado de la experiencia y práctica profesional; y, sin dejar de ser menos importante, se estará cumpliendo con un pre requisito previo la obtención del título profesional.

Justificación Práctica.- Finalmente, desde el plano práctico, el presente trabajo justifica su emprendimiento, ya que permitirá diseñar un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero, y el correspondiente diseño de parámetros de medición y evaluación de los recursos de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, para posteriormente construir un modelo que a su vez sirva como un importante instrumento de gestión para que los directivos de la institución puedan mejorar la toma de decisiones en procura de corregir tales irregularidades.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo Operativo y Financiero, mediante el análisis y evaluación de los procesos, para optimizar la eficiencia y eficacia institucional de la Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, Provincia de Cañar.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer el Marco Teórico, mediante el desarrollo de fundamentos teóricos para la realización de un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero que procure la fundamentación de la presente investigación.
- Estructurar el Marco Metodológico, mediante el uso de técnicas y métodos de investigación que propicie la recolección de información y evidencias relevantes, suficientes, competentes y pertinentes que permitan la construcción del Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero para la Plaza de Ganado y Madera.
- Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, mediante el análisis de los procesos de interacción internos y externos de la institución, para la asertiva toma de decisiones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Con el fin de fundamentar la presente investigación, se tiene como objetivo citar teorías de autores y tratadistas, contenida en libros, artículos científicos, e investigaciones sobre Modelos de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero.

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con el propósito de consolidar el presente trabajo investigativo denominado Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se tomó como referencia dos trabajos de titulación de características similares, que fueron realizados por estudiantes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresa, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Tema Investigativo: Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Facultad de Mecánica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Autor: Mónica Tatiana Padilla Riofrío

Conclusión: Para la estructura documental y el diseño del Modelo de Gestión por Procesos se trabajó bajo un conjunto de etapas previamente establecidas por el Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS) logrando desarrollar un trabajo mucho más participativo de todos los involucrados. (pág. 240)

Tema Investigativo: Diseño de un Modelo de Gestión de Costos hoteleros para el hotel & spa casa real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Autor: Xiomara Cristina Rodríguez García

Conclusión: El modelo de gestión de costos hoteleros aplicando el modelo ABC a comparación de un sistema común permitió obtener información más amplia a cerca de los costos por medio de la reestructuración exacta de los mismos, facultando a la

administración a tomar decisiones eficientes y eficaces una vez analizada y verificada la rentabilidad de los servicios ofertados a partir de los precios establecidos, que cabe indicar han sido fijados de manera empírica por la administración sin tomar en cuenta todos los elementos del costo. (pág. 90)

2.1.1 Antecedentes Históricos del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar

2.1.1.1 Constitución

El Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, fue constituido el veinte y tres de junio de mil ochocientos veinte y cuatro; esta institución se encuentra ubicada en la provincia: Cañar, cantón: Cañar, parroquia: Cañar; dirección: calle 05 de junio; número: 1-25; intersección: Sucre; referencia ubicación: frente al parque central.

2.1.1.2 Gobierno Autónomo Descentralizado

Según el Art. 53 del (Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización, 2010) manifiesta que:

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. (pág. 27)

2.1.1.3 Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado

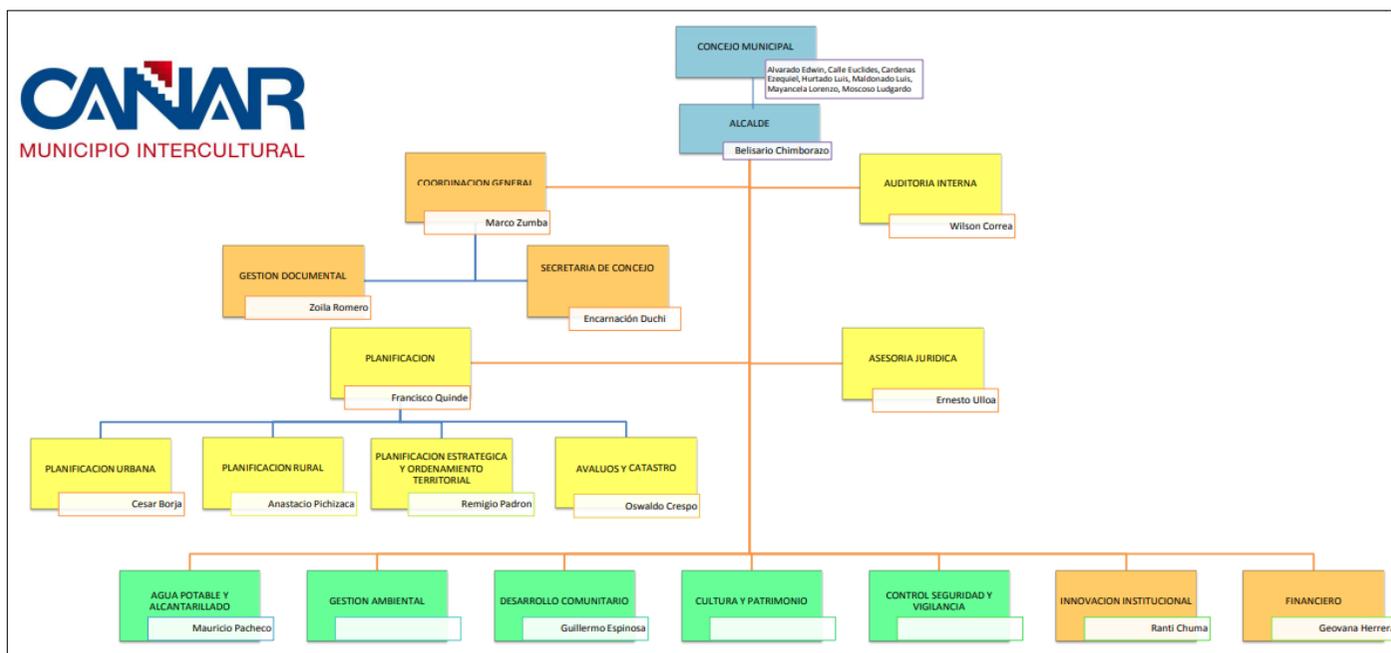
Según el Art. 54 del (Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización, 2010) las funciones que debe conceder los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son: “Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios” (pág. 54).

2.1.1.4 Organigrama

(Münch, Osorio , & Vital, 2011) con respecto al organigrama señalan que: “Son conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta” (pág. 53).

A continuación, se expone la estructura orgánica funcional del GADICC

Gráfico 1: Estructura orgánica del GADICC

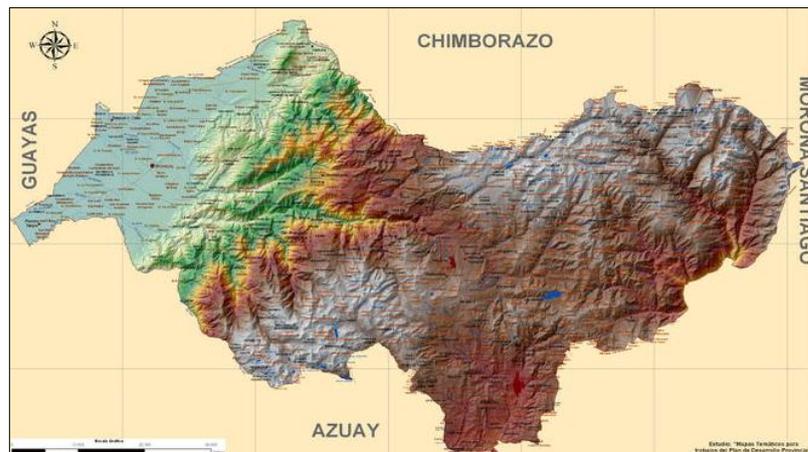


Fuente: http://www.canar.gob.ec/gadcanar/files/ESTRUCTIURA_PERSONAL.pdf
 Elaborado por: GADICC

2.1.1.5 Macro localización

La Plaza de Ganado y Madera se encuentra ubicado al sur del Ecuador, está situado al noroeste de la provincia de Cañar, el cantón Cañar está limitado al NORTE por la provincia de Chimborazo; al SUR por la provincia del Azuay y los cantones de Biblián y Azogues; al ESTE, por el cantón Azogues; y, al OESTE, por la provincia del Guayas.

Gráfico 2: Macro localización



Fuente: http://www.gobiernodelcanar.gob.ec/public_html/galeria-de-imagenes/filter/album%5Eeq%5E10007
Elaborado por: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

2.1.1.6 Micro localización

La Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se encuentra ubicado en el sector de Iza Vieja, Av. Paseo los Cañaris.

Gráfico 3: Micro localización



Fuente: Google Maps
Elaborado por: Google Maps

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Gestión

Las instituciones buscan estrategias para obtener liquidez y rentabilidad, por medio de la gestión óptima de los recursos y procesos. Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se destaca el concepto de gestión que se citará continuación:

Según (Pacheco , Castañeda, & Caicedo , 2002) menciona que la gestión es “Forjar las herramientas de una acción operacional. Debe suministrar la eficiencia, la operatividad y la motricidad” (pág. 4).

Mientras tanto, (Pérez Fernández, 2010), al hablar de gestión, define que es: “Hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir los objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución)” (pág. 131).

La gestión es una actividad que coteja el cumplimiento a los estándares de una institución con los procesos estratégicos, operativos y de apoyo mediante el análisis, seguimiento, control y evaluación a los indicadores.

2.2.2 Gestión Administrativa

Según el (Diario ABC Color, 2009) manifiesta que: “La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados”.

La gestión administrativa es la base fundamental de una institución; es en la dirección donde se centran las decisiones, por tal motivo se citará conceptos de: administración; administración como ciencia, técnica y arte; importancia de administrar; elementos de administración; administración estratégica; planificación estratégica y análisis FODA.

2.2.2.1 Administración

Según (Ramírez Cardona, 2009) afirma que:

La palabra administrar proviene Del latín administrare, significa etimológicamente servir. En este sentido, puede definirse la Administración como la acción de servir al otro, de cuidar y manejar los bienes de otro, de encargarse de los asuntos de otro. Por extensión, administrar significa encargarse y cuidar de los asuntos de uno mismo. (pág. 4)

Mientras tanto, (Jones & George, 2014) manifiesta que: La administración implica planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia eficacia las metas de una entidad” (pág. 5).

Por su parte, (Chiavenato, 2014) manifiesta que: “Administrar implica tomar un conjunto de decisiones y acciones que se aplica a una variedad increíble de situaciones en una amplia variedad de organizaciones” (pág. 8).

La administración se fundamenta en el eje primordial que es, el servir a los demás; es una acción que se encarga del desarrollo continuo de una empresa mediante la planificación, organización, dirección, coordinación y control; la misma que se apoya en la toma de decisiones.

2.2.2.2 Importancia de Administrar

Según (Ramírez Cardona, 2009) afirma que:

La importancia del estudio de la administración y del proceso mismo, resulta de la necesidad de ser eficientes en todas las actividades humanas. Hombres que trabajan con otros hombres deben operar con eficacia, dentro de sistemas administrativos idóneos. Los presidentes, directores, ejecutivos, jefes, gerentes, gestores, planificadores, asesores, empresarios deben funcionar en organizaciones altamente racionalizadas en donde la calidad es un fin estratégico. Es la calidad total. (pág. 37)

La importancia de administrar se enfoca en una serie de procesos que conducen hacia los resultados planificados, al desarrollo de la institución y posteriormente hacia el posicionamiento en el mercado; mediante la toma de decisiones oportunas y precisas.

2.2.2.3 Administración como ciencia, técnica y arte

De acuerdo con (Ramírez Cardona, 2009) respecto a la administración como ciencia, técnica y arte, señala que:

La administración como ciencia: se refiere al conjunto de conocimientos que se tienen sobre un fenómeno. En estricto sentido, ciencia es el conocimiento de las cosas por sus causas. (pág. 9)

La administración como técnica: si la técnica es un conjunto de métodos y procedimientos, no podemos dudar que la administración es también una técnica, en la medida en que dichos métodos y procedimientos se aplican para la organización y ejecución de las actividades humanas administrativas. (pág. 10)

La administración como arte: si el arte es hacer bien las cosas, es decir, creación, expresión nueva, perfección, es obvio que la práctica de la administración científica busca lograr resultados perfectos en la ejecución de las actividades y constituye también un verdadero arte. (pág. 11)

El campo del área administrativa es muy amplio, nunca se sabe a qué retos se expondrá cada día la institución, por tal motivo el conocimiento, la experiencia y las habilidades del talento humano cuentan, para el alcance de los objetivos institucionales.

2.2.2.4 Elementos de Administración

Según (Fayol & Taylor, 1987) exponen cinco elementos clásicos de la administración:

Planificación: permite calcular el futuro y prepararlo mediante un programa de acción. Su elaboración es una de las opciones más importantes y difíciles de toda empresa e involucra todos los servicios y todas las funciones (pág. 4)

Organización: consiste en establecer una estructura para el cuerpo social con una unidad de mando, una clara definición de las responsabilidades, como

procedimientos de decisión establecidos, basados en una rigurosa selección y una gran capacitación de los dirigentes. (pág. 5)

Dirección: asegura el funcionamiento de la organización, es un arte que se basa en “ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de administración”. (pág. 5)

Coordinación: es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito. (pág. 112)

Control: sirve para verificar si todo está de acuerdo con el programa, con las órdenes y principios. Para ser eficaz, el control debe ser rápido y seguido de sanciones, no introducir una dualidad de dirección y determinarse, por anticipado, de la manera más rigurosa posible. (pág. 5)

Concluyendo que, un modelo de gestión debe iniciar y culminar en base al proceso de retroalimentación mediante cinco elementos importantes que cita Henri Fayol como es la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

2.2.2.5 Administración Estratégica

Según (Torres, 2014) afirma que: “La administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio” (pág. 37).

El administrador es la persona encargada de orientar la institución hacia la eficiencia y eficacia, por medio de estrategias, métodos y técnicas, La administración estratégica se orienta hacia el seguimiento y medición de la misión, visión y objetivos institucionales.

2.2.2.6 Planeación estratégica

Las instituciones deben buscar la manera de solucionar los peligros y considerar las oportunidades que desafía (Chiavenato & Sapiro, 2011) respecto a la planeación estratégica afirma que: “Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias

de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (pág. 25).

En relación con lo expuesto en lo anterior la planificación estratégica, busca la manera de, dar cumplimiento a los objetivos y metas institucionales, por medio del análisis situacional de los factores internos y externos.

Visión

La visión y la misión deben ser, consideradas al mismo tiempo (Torres, 2014) afirma que:

Es el enunciado que expresa hacia dónde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro. Su declaración sigue a la definición del giro o negocio. La fórmula el fundador y posteriormente la revisan los altos niveles, es simbiótica con la misión y se revisan al mismo tiempo. (pág. 70)

La visión es la representación gráfica de los escenarios a futuro, es todo aquello que, la institución anhela llegar a ser en un lapso determinado tiempo, por medio de la aplicación de estándares de medición.

Misión

Según (Torres, 2014) afirma que:

Misión es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. La misión se crea, empieza por la visión a largo plazo. Donde existe una creación física (misión) existe siempre una creación mental previa (visión). La misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión. Se revisa periódicamente, no existe un plazo que se recomiende para su revisión. (pág. 70)

La misión es la razón de ser de una institución, la misión explica detalladamente la actividad principal a la que se dedica.

Objetivos

De acuerdo con (Torres, 2014) manifiesta que: “Los objetivos son los resultados y los logros que las organizaciones desean alcanzar. Concretan la visión y la misión. Es la expresión que delimita el horizonte de la visión y dimensiona la misión” (pág. 70).

Los objetivos son una secuencia de pasos interrelacionados que guían a la institución hacia los resultados previamente planificados (metas).

2.2.2.7 Desarrollo de la Planeación Estratégica

Los administradores de las instituciones a medida que han ido evolucionando, han escudriñado la manera de sobrevivir en el mercado (Chiavenato & Sapiro, 2011) en relación al desarrollo de la planeación estratégica manifiesta que: “La idea del BSC era tener un mejor conocimiento de la organización y propugnar por el equilibrio de un conjunto de indicadores relacionados con los resultados de los procesos financieros, de marketing, de producción y de innovación” (pág. 33).

Por su parte (Luna González, 2014) afirma que, el modo de crear valor a una institución y clientes debe ser en base a cuatro perspectivas.

La perspectiva financiera.

Se ha descubierto que, para cada estrategia de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial.

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costos y mejora de la productividad.
- Utilización de los activos y estrategia de inversión.

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implican la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor agregado y cambiar los precios de dichos productos y servicios. (pág. 314)

La perspectiva del cliente.

Con la perspectiva del cliente las empresas identifican los segmentos de cliente y mercado. Éstos representan las fuentes que proporcionarán un componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad; con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. Asimismo, les permite identificar y medir de manera explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados. (pág. 317)

La perspectiva del proceso interno.

Para la perspectiva del proceso interno los directivos identifican los procesos críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es normal que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de formular los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes y accionistas. Este modelo abarca tres procesos. Innovación. Operaciones y Servicio posventa. (pág. 318)

La perspectiva de formación y crecimiento.

La cuarta y última perspectiva del cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras del cliente y los procesos internos identifican los puntos en los que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la

infraestructura que permite alcanzar los objetivos ambiciosos en las otras tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando (pág. 319)

No obstante, la planificación estratégica es la ejecución de varios procesos que encaminan hacia los resultados ideales de una institución, por medio de la evaluación periódica de indicadores.

2.2.2.8 Diagnóstico FODA

Una de las estrategias de planeación de una institución, es el diagnóstico de la situación actual, por lo que se citarán conceptos del ambiente interno y externo.

Según (Torres, 2014) afirma que:

El diagnóstico es el horizonte temporal de varios años en el que se revalora la estrategia actual de una organización buscando las oportunidades y detectando las amenazas del ambiente y, analizando los recursos de esa organización para descubrir sus fuerzas y debilidades. (pág. 41).

Ambiente Externo

Según (Torres, 2014) ostenta que:

Entorno externo Es el espacio o “ciberespacio” que está más allá del control de la organización. En este espacio se encuentran y generan los hechos y las tendencias que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. (pág. 41).

De acuerdo con (Fernández, 2004) respecto a las variables que interfieren en el ambiente externo son:

Amenazas y riesgos. Temas estratégicos negativos de la situación futura y/o externa de la empresa. Por ejemplo, en el banco, la obsolescencia de los equipos informáticos. (pág. 68)

Oportunidades. Temas estratégicos positivos de la situación futura y/o externa de la empresa. Por ejemplo, la posible adquisición de un banco pequeño. (pág. 68)

Ambiente Interno

De acuerdo con (Torres, 2014) afirma que: “El ambiente interno es el espacio que pertenece a la organización, que está bajo su control y sobre el cual puede actuar y decidir. (pág. 42).

Según (Fernández, 2004) en relación con los componentes que interfieren en el ambiente interno son:

Defectos y debilidades. Temas estratégicos negativos, de la situación actual, y/o interna de la empresa. Pueden ser un defecto (por ejemplo; no sé inglés), o una debilidad (por ejemplo, tengo claustrofobia) en función de la mayor o menor capacidad de hacerle frente. Por ejemplo, las frecuentes averías en los cajeros de un banco. (pág. 68)

Fortalezas. Temas estratégicos positivos de la situación actual y/o interna de la empresa. Por ejemplo, la amplia red de oficinas de la entidad bancaria. (pág. 68)

El diagnóstico situacional de una institución involucra factores positivos y negativos que intervienen en el desarrollo de las actividades diarias, este análisis procura revelar las variables primordiales que requieren cuidado y atención.

2.2.2.9 Toma de decisiones

Detrás de los resultados satisfactorios o insatisfactorios que responde una institución, hay alguien que tomó una decisión, por tal motivo se citará la importancia de la toma de decisiones.

Según (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011) afirman que:

Las decisiones se deben considerar como medios y no como fines, son mecanismos organizacionales con los que se trata de lograr un estado deseado; son, de hecho, una respuesta de la organización a un problema. Cada decisión es el resultado de un proceso dinámico en el que influye una multitud de fuerzas. (pág. 452)

2.2.2.10 Tipos de decisiones

De acuerdo con (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011), sobre los tipos de decisiones programadas y no programadas señala que:

Decisiones programadas

Si una situación en particular ocurre con frecuencia, generalmente se puede diseñar un procedimiento de rutina para resolverla; por lo tanto, las decisiones se programan de acuerdo con el grado en que los problemas son repetitivos y rutinarios y se desarrolla un procedimiento definitivo para manejarlos.

Decisiones no programadas

Las decisiones son no programadas cuando son nuevas y no estructuradas. No existe un procedimiento establecido para manejar el problema, ya sea porque antes no había surgido exactamente en la misma forma o porque es complejo o muy importante; dichos problemas merecen un tratamiento especial. (pág. 450)

En base a lo expuesto en lo anterior existen varios modelos para que los directivos puedan tomar decisiones como podría ser en relación con los valores cuantitativos, a la experiencia o conocimiento. Además, la toma de decisiones se lo realiza entre varias alternativas.

2.2.3 Gestión Operativa

La gestión operativa es la secuencia de varias actividades eficientes y eficaces, razón primordial por la que una institución subsiste en el mercado. A continuación, se citará conceptos de eficiencia, eficacia, procesos y procedimientos.

(Pérez Fernández, 2010), sobre la gestión operativa o gestión por procesos, señala que:

Es un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de gestión empresarial ya que: Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estratégica corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con algunas de sus ventajas competitiva (págs. 43-44).

La gestión operativa es un conjunto de procesos que se sigue, mide y controla, con el propósito de optimizar las organizaciones internas, mediante el estudio y evaluación de procesos y procedimientos.

2.2.3.1 Eficiencia y Eficacia

Según (Ramírez Cardona, 2009) con relación a la eficiencia, afirma que: “Se ha definido la eficiencia como el logro de metas propuestas con el menor costo, el menor esfuerzo y el máximo de rendimiento” (pág. 69).

Por su parte, (Pérez Fernández, 2010), respecto a la eficacia, afirma que: “Es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o del proyecto. Una acción es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes” (pág. 151).

Posteriormente, el manejo de la eficiencia y eficacia en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, es trascendental puesto que, permite la optimización los recursos del Estado y el alcance de los objetivos institucionales.

2.2.3.2 Eficiencia técnica, eficiencia administrativa, eficiencia operacional

Según (Ramírez Cardona, 2009) respecto a la eficiencia menciona tres factores importantes que se debe tomar en cuenta:

Eficiencia técnica

Se refiere a la idoneidad de los métodos que se emplean en el proceso, así como en la adecuación de las instalaciones, máquinas y equipos que se utilizan, todo lo cual debe conducir a un producto bien elaborado o a un servicio de óptima calidad. (pág. 60)

Eficiencia administrativa

Se refiere a las técnicas aplicadas en el proceso administrativo. Al alto grado de racionalidad en la planeación, organización dirección y control del trabajo. (pág. 60)

Eficiencia personal

Es la resultante de una combinación de los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas personales de los individuos y de su vocación y entusiasmo como ejecutar el trabajo. Es el arte de administrar. (pág. 60)

En relación, a los expuesto en lo anterior es necesario tener en cuenta la eficiencia técnica y operativa, puesto que la prestación del servicio de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, busca satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos.

2.2.3.3 La eficiencia en los servicios que presta el Estado

Según (Ramírez Cardona, 2009) señala que:

En el servicio público la eficiencia debe ser considerada, a la luz de otros valores, conjuntamente con aquellos relacionados con la economía y efectividad. Los organismos públicos deben alcanzar ciertas metas sociales. Deben obtener mediante una actividad racional, la satisfacción de las necesidades de la comunidad, tanto en el orden material como el orden social dentro del proceso político y dentro de las reglas de la ética pública. Aquí el concepto de eficiencia adquiere un significado más amplio. Es la efectividad y la eficacia del servicio público. (pág. 60)

El fin de la administración pública es la prestación satisfactoria de los servicios que la sociedad requiere. (...) Es difícil definir qué es un trabajo satisfactorio. Ello puede significar servicio equitativo; puede significar trato justo e imparcial, en la realización del trabajo gubernamental. (pág. 60)

Servicio satisfactorio significa también servicio oportuno. Que este sea prestado oportunamente, es decir, en el momento que se requiere. Ningún servicio es satisfactorio si no se presta en el tiempo oportuno. Si los bomberos llegan cuando el incendio ha destruido la casa, el servicio no es satisfactorio. Si un jefe de oficina atiende los reclamos cuando ya los actos administrativos han hecho daño a los ciudadanos, el servicio no es satisfactorio. (pág. 61)

El servicio satisfactorio significa también un servicio amplio, o sea que se debe dar la justa cantidad, en el justo lugar y en el justo a tiempo. El buen servicio debe prestarse con condiciones: una cantidad que sea acorde con la necesidad, en el lugar donde lo requiere el usuario. La administración debe tener presente que no habrá buen servicio si a ciertas localidades no llega la acción del Estado. (pág. 63)

Servicio satisfactorio significa también, servicio continuo, Los ciudadanos deben tener siempre la posibilidad de beneficiarse del servicio en forma permanente. (pág. 63)

Un servicio que es requerido constantemente (luz, agua, teléfono, seguridad) no puede operar una semana y cerrar la siguiente. La tarea del administrador es estar siempre atendiendo el trabajo. Siempre listo y preparado para afrontar sus qué haceres, en interés público. No se abre una escuela a los niños un año para cerrarla al año siguiente habiendo niños. (pág. 63)

Un servicio satisfactorio es también progresivo, es decir, que mejora cada día en calidad y ejecución. La tecnología moderna nos ha mostrado los caminos de la productividad; la habilidad para producir más con los ingredientes de trabajo humano y recursos materiales. (pág. 64)

El servicio público tiene que aumentar la productividad mejorando, capacitando y adiestrando a los funcionarios y aplicando modernos métodos de trabajo. Así se logrará que cada vez un mayor número de ciudadanos tengan acceso a los servicios públicos. (pág. 64)

La aplicación de la eficiencia en los servicios que presta el estado es primordial, debido a que, permite satisfacer las necesidades de la población desde el punto de vista equitativo, imparcial y justo; oportuno cuando el sujeto pasivo solicite; servicio continuo; y progresivo buscando siempre la mejora continua de los recursos y procesos.

2.2.3.4 Proceso

(Pardo Álvarez, 2017) afirma que: “Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor” (pág. 18).

Es un método de trabajo, utilizado para determinar con exactitud minuciosa deficiencias en los procesos.

2.2.3.5 Clasificación de proceso

La clasificación del proceso dependerá de la magnitud de cada institución (Pardo Álvarez, 2017) menciona que existen tres clasificaciones frecuentes:

Estratégicos

También denominados procesos gerenciales, directivos o procesos de dirección. Son los procesos propios de la dirección, donde la gerencia tiene un papel relevante, como, por ejemplo, los procesos de planificación estratégica, establecimiento de alianzas, revisión por la dirección, etc. (pág. 19)

Operativos

Existen muchas denominaciones alternativas para este tipo de procesos, como procesos de negocio, productivos, nucleares, específicos, principales y misionales. A través de ellos se generan los productos y servicios que se entregan a los clientes. Estos procesos son propios de cada negocio y de cada organización, y en conjunto conforman la denominada cadena de valor. (pág. 19)

Soporte

También denominados proceso de apoyo o procesos auxiliares. Son procesos de ayuda a los procesos operativos y también a los estratégicos, aunque en menor medida. Suelen estar relacionados con la aportación del recurso y son muy parecidos en la mayoría de las organizaciones. (pág. 19)

Como consecuencia de la identificación y estructura de los procesos gobernantes, misionales y de apoyo en una institución guiarán hacia la eficiencia y eficacia de los procesos internos.

2.2.3.6 Elementos de un proceso

Según (Pérez Fernández, 2010) manifiesta que existen tres elementos:

Input (entrada inicial)

El input es un “producto” que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente de la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”. (pág. 54)

Secuencia de Actividades

Son entradas laterales, es decir inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa. (pág. 55)

Output (salida)

El Output es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”. El producto de salida debe tener un valor medible para el cliente o usuarios. (pág. 55)

Los procesos que intervienen en el resultado final de un producto o servicio que una institución presta, se enfocan en la eficiencia y eficacia de la cadena de valor de un elemento inicial, intermedio y final.

2.2.3.7 Procedimiento

Según (Pardo Álvarez, 2017) respecto al procedimiento afirma que:

Es un documento u otro soporte que explica el método de trabajo. El procedimiento describe para un determinado proceso cuestiones como:

- Actividades o tareas a realizar
- Responsables de su ejecución
- Recursos a emplear (equipos, entradas...)
- Documento de apoyo

- Criterio de aceptación y rechazo
- Registros generados

Otra información: se puede instruir cualquier otro tipo de información, dependiendo de las necesidades específicas (por ejemplo, cliente y proveedores del proceso asociado, formatos a utilizar, fotos, ilustraciones, anexos informativos etc.) (pág. 21).

Los procedimientos son detalles específicos de los procesos, como son los documentos de soporte, hoja de procedimientos, checklist, diagrama de flujo, mapa de procesos y cadena de valor, entre otros; que forman parte de la cadena de valor hacia el resultado final.

2.2.3.8 Tipos de procedimientos

Según (Pardo Álvarez, 2017) manifiesta que con relación a los tipos de procedimientos se puede encontrar los siguientes:

Procedimiento tipo texto

Son los procedimientos tradicionales. En ello todo su contenido está expresado mediante texto. (pág. 21)

Procedimiento tipo flujo

La parte principal del procedimiento es un flujograma o diagrama de flujo, complementado por campos de información como entradas y salidas, registros generados, notas aclaratorias, etc. Suele tener una cabecera con información genérica, como denominación del procedimiento codificación, finalidad, control de versiones, paginación, etc. Los procedimientos tipo fijo son muy interesantes por su facilidad de comprensión y posibilidades de uso. (pág. 22)

Procedimiento tipo mixto

Procedimientos tipo texto que incluye un flujograma al principio o al final del documento. (pág. 23)

Procedimiento tipo tabla

Son procedimiento donde el cuerpo principal es una tabla con diferentes campos que recogen información sobre actividades a desarrollar, responsables de ejecutarlas, recursos a emplear, tiempos de ejecución, registros, etc. Suelen disponer también de una cabecera con información genérica. (pág. 23)

Procedimiento tipo flujo-tabla

En este formato se combinan una tabla para recoger información de las actividades y responsables del proceso con un diagrama de flujo que muestra esa información en forma de gráfico. La tabla puede contener otra información como tiempos de ejecución, registros, etc.” (pág. 24)

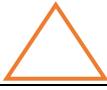
Los procedimientos que sustentan los procesos de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, es el procedimiento tipo texto y flujo, puesto que permiten determinar de manera minuciosa las áreas críticas o nudos críticos donde surge el embotellamiento o cuello de botella.

2.2.3.9 Simbología de los diagramas de procedimiento o de flujo

Según (Münch, Osorio , & Vital, 2011), en relación a los diagramas de flujo, señala que: “En los diagramas se utilizan distinta simbología, una de las más usuales es la de la ASME (American Society of Mechanical Engineers)” (pág. 62).

A continuación, se presenta la simbología de los diagramas de procedimientos:

Tabla 1: Simbología de diagramas de procedimientos

Simbología	Descripción	Concepto
	Transporte	Indica el movimiento y orden en que se realizan las operaciones.
	Documento	Forma y documento que genera la acción
	Terminal	Inicio o final de una operación
	Proceso	Función o actividad
	Archivo	Archivo o almacenamiento
	Toma de decisiones	Generalmente aparece como pregunta. De este símbolo siempre surgirán dos ramas; una con respuesta afirmativa y otra negativa, por que la decisión genera dos acciones.
	Conector	Conector para unir una parte del diagrama de flujo contra otra.

Fuente: (Münch, Osorio , & Vital, 2011)

Elaborado por: Autor (pág. 62)

2.2.4 Gestión financiera

La gestión financiera se orienta en la adecuada provisión y control económico de una institución; por tal motivo se citará varios conceptos, como: la importancia y función de gestión financiera, liquidez, rentabilidad, contabilidad gubernamental, ingresos, costos, gastos y el análisis de sensibilidad.

Según (Córdova, 2012) manifiesta que:

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y, en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorio en su manejo. (pág. 2)

2.2.4.1 Importancia de la Gestión Financiera

Según Horne como se citó en (Córdova, 2012) manifiesta que:

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema Liquidez - Rentabilidad, para promover los recursos necesarios en la oportunidad precisas, con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa. (pág. 6)

Por su parte, (Córdova, 2012) afirma que:

La gestión es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y la eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la leyes y regulaciones aplicables. (pág. 6)

2.2.4.2 Liquidez

Según (Córdova, 2012) afirma que:

La liquidez de una empresa se mide por la capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. Se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, es decir, a la facilidad con la cual se le puede cumplir a quien se le adeuda. (pág. 17)

2.2.4.3 Rentabilidad

De acuerdo con (Córdova, 2012) afirma que:

La rentabilidad es una relación porcentual que nos indica cuánto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. También podemos decir que, la rentabilidad es el cambio en el valor de un activo, más cualquier

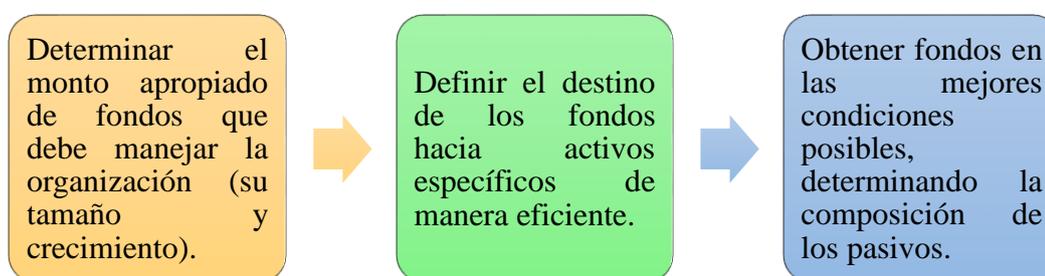
distribución en efectivo, expresado como un porcentaje del valor inicial. Es la relación entre los ingresos y los costos. (pág. 15)

2.2.4.4 Función de la gestión financiera

Según (Córdova, 2012) expone que:

La gestión financiera es la encargada que los fondos de la organización se manejen de acuerdo con algún plan preestablecido, lo que implica: (pág. 7)

Gráfico 4: Función de la gestión financiera



Fuente: (Córdova, 2012)

Elaborado por: Autor (pág. 7)

2.2.4.5 Contabilidad Gubernamental

Según Villanueva como se citó en (Galindo Alvarado & Reyes, 2015) con relación a la contabilidad gubernamental manifiestan que:

Son técnicas destinadas a captar, clasificar, registrar, resumir, comunicar e interpretar la actividad económica, financiera, administrativa, patrimonial y presupuestaria del Estado. Registro sistematizado de operaciones derivadas de los recursos financieros asignados a instituciones de la administración pública, se orienta a la obtención e interpretación de los resultados y sus respectivos estados financieros que muestran la situación patrimonial de la administración pública. (págs. 5-6)

2.2.4.6 Ingreso

Según (Tarango, 2012) afirma que:

Es la cesión valorada en dinero del servicio o bien dado, que generará en el momento de prestarlo, o posteriormente, una corriente monetaria que aumentará el saldo de tesorería. Efectivamente, la venta del producto o servicio, el alquiler del local o el estudio elaborado para otra empresa provocarán una entrada de dinero desde el cliente o deudor hasta nuestra empresa en concepto de remuneración. Como consecuencia, los ingresos provocan un aumento del patrimonio de la empresa. (pág. 96)

Ingresos operacionales

De acuerdo con, (Fierro Martínez, 2011) respecto a los ingresos operacionales afirma que:

Son los valores que están íntimamente relacionados con las actividades principales del negocio, expuestas en su objeto social. Para definir si un ingreso es operacional se debe conocer de antemano el objeto social principal de la empresa: comercio, producción, servicios, y las actividades propias para lograrlo, ejemplo: compra y venta de productos no fabricados por la empresa, producción de medicinas para el consumo humano, la prestación de servicios de consulta, pequeñas cirugías y hospitalización, etc. (pág. 205)

Ingresos no operacionales

Según (Fierro Martínez, 2011) afirma que:

Los ingresos no operacionales, no son del giro normal del negocio, en otras palabras, no son propios de la actividad principal, pero por conveniencia la empresa los busca cuando la actividad principal no es rentable, como, por ejemplo, los intereses de títulos valores cuando existen altos intereses en el mercado financiero y los negocios no son rentables. Los arrendamientos del bien inactivo en la producción de renta. El arrendamiento de parte de la planta o bodega” (pág. 206).

2.2.4.7 Costo

Según (Arredondo González, 2015) respecto al costo afirma que: “Es el sacrificio incurrido para adquirir bienes o servicios con el objeto de lograr beneficios presentes o futuros. Al momento de hacer uso de estos beneficios, dichos costos se convierten en gastos” (pág. 8).

Costos fijos

Según (Sinisterra, 2011) afirma que: “Los costos fijos se debe entender aquellos costos que permanecen constantes en un período, independientemente de que se presenten cambios en el nivel de producción (pág. 19).

Costos variables

De acuerdo con (Arredondo González, 2015) afirma que: “Los costos variables son los que varían en forma directamente proporcional con las unidades producidas o vendidas; es decir, conforme aumentan la producción o las ventas, los costos variables aumentan en la misma proporción” (pág. 9).

2.2.4.8 Gasto

Según (Tarango, 2012) afirma que:

El gasto es el uso valorado en dinero del servicio o bien recibido, que generará en el momento de obtenerlo o posteriormente una corriente monetaria que reducirá el saldo de tesorería. Efectivamente, la mano de obra, la luz o los consejos del abogado provocarán una salida de dinero desde la empresa a los trabajadores, a la compañía eléctrica o al bufete de abogados, en concepto de remuneración. Como consecuencia, los gastos provocan una disminución del patrimonio de la empresa. (pág. 87)

Gastos operativos

Según (Fierro Martínez, 2011) en relación a los gastos operativos afirma que:

Los gastos en general son erogaciones en dinero o en especie en que se incurre durante el ejercicio económico, las cuales están directamente relacionadas con la gestión administrativa encaminada a la planeación, organización, dirección y control de las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad. (pág. 207)

Gastos no operativos

Según (Fierro Martínez, 2011) en referencia a los gastos no operativos señala que:

Son erogaciones o egresos no operacionales, los que no están directamente relacionados con la explotación del objeto social y no son comunes en el giro ordinario del negocio. Se identifican en este grupo conceptos: financieros, pérdida en venta y retiro de bienes, gastos extraordinarios y gastos diversos del negocio. (pág. 208)

2.2.4.9 Análisis Económico Financiero

Según (Mukodsi, 2009) acerca del análisis económico y financiero menciona que:

Se hace a través de un grupo de Indicadores del que, el cálculo se refleja en este punto y la interpretación de sus resultados se exponen como elemento para demostrar Impacto Económico y Social según sea el caso en los puntos de la Guía que corresponda. (pág. 11)

2.2.4.10 Valor actual neto, o Valor presente neto “VAN”

Según (Gallardo & Maldonado, 2016) en relación con el Valor Actual Neto afirma que: “Consiste en actualizar al valor presente los flujos netos a futuro que va a generar el proyecto, a un cierto tipo de interés (“la tasa de costo del capital”), y compararlos con el importe inicial de la inversión” (pág. 100).

Mientras tanto, (Mukodsi, 2009) expone que: “Sirve para medir Impacto Social a través de costo oportunidad partiendo que igual cantidad de recursos se inviertan en otra actividad de la que VAN no sea positivo. Siempre que el valor de los VAN sea positivo hay beneficio social” (pág. 11).

2.2.4.11 Razón o relación Beneficio / costo

Según (Mukodsi, 2009) de acuerdo con la razón beneficio costo afirma que:

Es un índice de Valor Actual. Mide los beneficios económicos que reporta el monto de dinero empleado inicialmente con los beneficios actuales y futuros. Correlaciona los gastos del proyecto y/o su introducción con el Valor Actual de los beneficios futuros. Es útil para determinar si el proyecto es bueno o no pero no para elegir entre varios proyectos. Para saber si hay impacto su resultado debe ser mayor a la unidad. (pág. 11)

2.2.4.12 Tasa de utilidad interna, o tasa interna de retorno “TIR”

Según (Altuve, 2005) expone que:

Es aquel valor relativo que iguala el valor actual de la corriente de ingresos con el valor actual de la corriente de egresos estimados. Es decir, este concepto envuelve criterios de matemáticas financieras al referirse a valores actuales, y criterios contables al mencionar o incluir corrientes de ingresos y egresos. (pág. 13)

2.2.4.13 Período de Recuperación (PR)

Según (Mukodsi, 2009) afirma que:

Es el número de años que se requieren para que los beneficios económicos acumulados cubran los gastos de inversiones, o sea, los alcance. Da la medida de la rapidez con que el proyecto y/o inversión reembolsará el dinero invertido en el mismo, expresado en años. Mide el tiempo necesario para recuperar los gastos. (pág. 11)

La gestión financiera maneja el adecuado control y asignación adecuada de los costos, ingresos y gastos de incurren en una institución, con el propósito de que los directivos puedan tomar decisiones en base a la información cuantitativa.

2.3 IDEA A DEFENDER

La realización de un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero, para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, favorecerá la toma de decisiones, ayudará a la disminución de riesgos, optimizará los procesos internos y mejorará la eficiencia y eficacia administrativa, operativa y financiera.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación parte de la modalidad, del tipo de investigación, de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación; que se van a ejecutar en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

Según (Baena, 2014) respecto a la modalidad de la investigación, indica que: “La metodología ejerce el papel de ordenar, se apoya en los métodos, como sus caminos y éstos en las técnicas como los pasos para transitar por esos caminos del pensamiento a la realidad y viceversa” (pág. 43).

La exposición de resultados depende de la modalidad de investigación que se aplicó a la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

3.1.1 Modelo de Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo el modelo cuantitativo y cualitativo.

3.1.1.1 Modelo Cuantitativo

Posteriormente de haber realizado un breve análisis de los conceptos de algunos autores, el concepto que más relación tiene al trabajo de investigación es de (Guerrero Dávila, 2014) donde señala que:

La investigación cuantitativa consiste en contrastar hipótesis desde el punto de vista probabilístico y, en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales. La estadística dispone de instrumentos cuantitativos para contrastar estas hipótesis y aceptarlas o rechazarlas con una seguridad determinada. Por tanto, tras una observación, genera una hipótesis que contrasta y emite después conclusiones que se derivan de dicho contraste de hipótesis. (pág. 48)

En base a lo expuesto a lo anterior, para el trabajo de investigación Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo Operativo y Financiero para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se acentuó en el modelo cuantitativo, puesto que se siguió el proceso de identificación a la población de estudio; recolección y tabulación de datos.

3.1.1.2 Modelo Cualitativo.

Según (Guerrero Dávila, 2014) con respecto al modelo cualitativo menciona que:

Una característica fundamental del método cualitativo es que concibe lo social como una realidad construida que se genera a través de articulaciones con distintas dimensiones sociales, es decir, por una diversidad cultural sistematizada, cuyas propiedades son muy diferentes a las de las leyes naturales. (pág. 46)

Con relación a lo expuesto en lo anterior, en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, principalmente en el área administrativa y operativa se estudió el proceso de las actividades y relaciones internas, leyes, normativas, reglamentos y asuntos de distintas situaciones.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación documental

Según (Palella Stracuzzi & Martins Pestan, 2010) afirma que: “La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos escritos u orales uno de, los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia” (pág. 90).

Bajo este concepto, la investigación es de carácter documental, dado que se acudió a criterios, conceptos y métodos de diferentes autores, mediante la aplicación de fuentes primarias y secundarias, así como la información recopilada de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, que ayudarán a la ejecución del presente trabajo investigativo.

3.2.2 Investigación descriptiva

Según (Yuni & Urbano, 2014) respecto a la investigación descriptiva señalan que: “Apunta a hacer una descripción del fenómeno bajo estudio, mediante la caracterización de sus rasgos generales. Estos estudios no implican la comprobación de hipótesis, ya que su finalidad es describir la naturaleza del fenómeno a través de sus atributos” (pág. 80).

En base a la definición anterior en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se empleó la investigación descriptiva, puesto que se logró recopilar información relevante, suficiente y pertinente mediante la observación y descripción de los procesos sin hacer figura al sujeto identificado.

3.2.3 Investigación de campo

Según (Palella Stracuzzi & Martins Pestan, 2010) acerca la investigación de campo afirma que:

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (pág. 88)

En referencia a lo anterior se logró estudiar la situación actual de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, en base al trabajo exploratorio de las actividades realizadas por los funcionarios públicos, lo que contribuyó en gran manera a obtener información, para previamente determinar las variables a estudiar.

3.2.4 Investigación explicativa.

Según (Ackerman & Com, 2013) con referencia a la investigación explicativa afirma que:

En estas investigaciones se busca dar cuenta de las relaciones causales entre los fenómenos estudiados. Se trata de encontrar las causas o las condiciones en las

que se producen. Este tipo de trabajo puede aportar conocimientos nuevos sobre la realidad, pero por ese mismo motivo en ellos pueden producirse los errores más grandes, ya que en este tipo de producción de conocimiento hay una apuesta del investigador. (pág. 38)

En relación con el contexto anterior, para el desarrollo del presente trabajo de investigación se buscó las causas principales que estuvieron afectando al desarrollo de la eficiencia y eficacia de la en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC en el ámbito administrativo, operativo y financiero; con el fin de diseñar un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero, que ayude a los directivos de la institución en la toma de decisiones.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Teniendo en cuenta el tamaño de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, no es necesario aplicar la muestra para los funcionarios de plaza, pero si a los usuarios que intervienen los días domingos, para ello se toma como objeto de investigación a toda la población.

3.3.1 Población

En relación con la población (Tamayo, 2003) señala que:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (pág. 176)

Teniendo en cuenta este contexto, se considerará como población a todos los funcionarios que integran la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, considerando que se trata de un número no mayor en donde se podrá aplicar métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

Tabla 2: Funcionarios de la Plaza de Ganado y Madera del Cantón Cañar

CARGO	NÚMERO DE PUESTOS	%
Administrador	1	16,67%
Médico Veterinario	1	16,67%
Digitador del Sistema	2	33,33%
Personal de limpieza	2	33,33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Agrocalidad

Elaborado por: Autor

La población de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, oscila entre los 750 usuarios según registros del administrador y del Sistema de Fiebre Aftosa Ecuador (SIFAE), de los cuales se procede a calcular la muestra.

3.3.2 Muestra

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) señalan que: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a este conjunto definido en sus características al que llamamos población” (pág. 175).

De acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), en relación con la muestra probabilística señala que:

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (pág. 176)

Bajo este concepto, se aplicó la muestra, a la población de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC de 750 usuarios, con el objetivo de encuestar a un grupo determinado de usuarios, puesto que el universo es conocido, se utilizará la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Donde:

n = Es el tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza que será del 95% (que será de 1,96)

e = Margen de error 0,05

N = Es la población de 750 usuarios

p = Probabilidad de ocurrencia 0,5

q = Probabilidad de no ocurrencia 0,5

$$n = \frac{(1,96)^2 * 750 (0,50)(0,50)}{(0,05)^2(600 - 1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = 254,26$$

$$n = 254$$

Finalmente, 254 es la muestra que se toma en cuenta para la aplicación de las encuestas dirigida a usuarios externos de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de investigación

3.4.1.1 Método Inductivo y Deductivo

Según (Baena, 2014) en relación el método inductivo y deductivo afirma que:

La inducción es, así, una generalización que conduce de los casos particulares a la ley general. Basada en la experiencia de algunos casos de un fenómeno, pasa a dar una ley para todos los casos de fenómenos de la misma especie.

La deducción empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares y, por lo tanto, no plantea un problema. Una vez aceptados los axiomas, los postulados y definiciones, los teoremas y demás casos particulares resultan claros

y precisos. No sucede así con la inducción puesto que se salta de una observación limitada a una generalización ilimitada. Podremos observar cuidadosamente, hacer enumeraciones precisas del fenómeno que estudiemos, pero nunca tendremos una certidumbre plenaria de que la ley, una vez generalizada, se aplique por completo a todos los fenómenos de la misma especie. La deducción implica certidumbre y exactitud; la inducción, probabilidad. (pág. 45)

Mediante recopilación de la información relevante, suficiente y pertinente; del método inductivo permitió la construcción de conclusiones y recomendaciones generales; en referencia al tema de investigación del método deductivo sustentó criterios y opiniones de diferentes autores de tal forma que ayudó a la justificación del tema propuesto para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

3.4.2 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación ayudaron al investigador a obtener información, sobre las variables a resolver; existen varias técnicas de investigación. Las técnicas que fueron aplicadas a los funcionarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC son:

3.4.2.1 Encuesta

De acuerdo con (Martínez , 2011) manifiesta que: “La encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular” (pág. 42).

La encuesta permitió obtener información relevante acerca de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, detectando las debilidades, nudos críticos y cuellos de botella en el contexto interno, mediante el uso de preguntas cerradas.

3.4.2.2 Entrevista

Luego de haber realizado un estudio, sobre las técnicas de la entrevista no se encontró un concepto general que incluya el sistema esquemático, es por lo que a continuación se cita dos autores.

Según (García & Giacobbe, 2009) al referirse a la entrevista, expone que:

Es una comunicación personal suscitada con una finalidad de información, donde juega la propia comunicación, la intervención que puede perturbar, falsear, deformar la información. El universo de la entrevista es mucho más rico y complejo de lo que aparece en primera instancia. (pág. 93)

De su parte (Ackerman & Com, 2013) con relación al cuestionario de la entrevista señalan que:

Estas pueden ser de dos tipos: las cerradas, que son las más superficiales en tanto apuntan a respuestas esquemáticas (el ejemplo extremo es el cuestionario, en que debemos optar por ‘sí’ o ‘no’), y las abiertas, que son más ricas a nivel de la información que se puede obtener a través de ellas, en tanto profundizan en el punto de vista del actor (el caso típico es la entrevista en profundidad). (pág. 52)

En relación con los conceptos anteriores, dados por los autores, la técnica de investigación, que se aplicó fue la entrevista dirigida al administrador de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, partiendo de un cuestionario preestablecido, con el propósito de recopilar información del área administrativa, operativa y financiera.

3.4.2.3 Observación

Según Massonatt cómo se citó en (García & Giacobbe, 2009) manifiesta que:

La observación es más que una técnica o un método de recogida de datos. Es una gestión de elaboración de saberes. Abre el camino a una nueva concepción, proporciona una doble vía de elaboración de saberes: ayuda a responder a unas

preguntas sobre el objeto estudiado y a analizar la manera con la que se procede para escoger estas cuestiones y elaborar una estrategia. (pág. 88)

El uso de esta técnica permitió en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, percibir la realidad objetiva de la administración, instalaciones, procesos internos y atención al usuario, mediante el uso de la herramienta de checklist.

3.4.3 Instrumento de Investigación

Los instrumentos de investigación son necesarios para la recopilación de información fundamental que sustenta el trabajo del investigador, existen múltiples instrumentos.

A continuación, se citará los instrumentos que se aplicó en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

3.4.3.1 Cuestionario

Refiriéndose al instrumento de investigación cuestionario (Fàbregues, Meneses, Rodríguez, & Paré, 2016) señalan que: “Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que empleamos para la recogida de datos el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas” (pág. 16).

De su parte (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) afirman que: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (pág. 132).

En base a los conceptos anteriores en el trabajo investigativo se empleó, el instrumento cuestionario de acuerdo con la escala de Likert.

Escala Likert

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932, sin embargo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) señalan que:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afinaciones o juicios, ante los cuales se pide la realización de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categoría de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante de una puntuación respecto de la afirmación y al final de su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (págs. 246-247)

Por lo tanto, si las afirmaciones son positivas se califican comúnmente de la siguiente manera:

Gráfico 5: Escala Likert



Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Elaborado por: Autor (pág. 247)

Esta valiosa herramienta se aplicó al personal técnico, operativo y usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, dando como resultado la recopilación de información cuantitativa, que sustentará el análisis interno de la institución, mediante la implementación de un diseño de gestión en los procesos administrativos, operativos y financieros.

3.4.3.2 Análisis de documentos

Según (García & Giacobbe, 2009) acerca del análisis de documentos afirman que:

El análisis de documentos es una fuente de gran utilidad porque brinda información retrospectiva acerca de un determinado hecho. Se agrupan en documentos oficiales y documentos personales. Los primeros son toda clase de

registros disponibles como fuente de información. Por ejemplo: registros de organismos, informes gubernamentales, actas de reuniones, grabaciones, archivos estadísticos, cartas oficiales, etcétera. Los documentos personales son relatos producidos por una persona que relata sus propias experiencias y creencias, mostrando sus acciones a nivel individual y a nivel social. Describimos estos documentos, como diarios y cartas personales, autobiografías, etcétera (pág. 91).

Posteriormente, a la recopilación y estudio de información de materiales físicos y magnéticos; se realizó un análisis a la información recopilada de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC y la extracción de la fundamentación teórica que sustenta el trabajo de investigación en el marco teórico.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

A continuación, se detalla los resultados obtenidos de la encuesta dirigidas al personal técnico y operativo de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

1. ¿Comprende usted la misión y visión de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

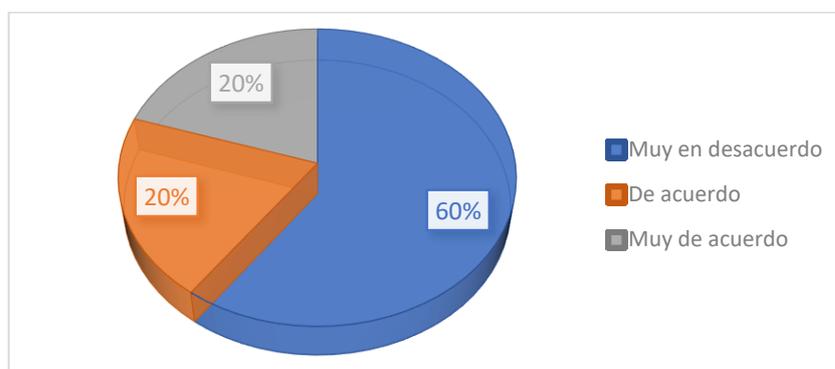
Tabla 3: Misión y Visión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	60%	60%
	De acuerdo	1	20%	80%
	Muy de acuerdo	1	20%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 6: Misión y Visión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta al personal técnico y operativo de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se ha determinado que un 60% no comprende la misión y visión, un 20% afirman que están en algo en desacuerdo y un 20% señalan que están de acuerdo.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los cinco funcionarios técnicos operativos de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se determinó un 60% de respuestas negativas y un 40% de respuesta positivas; concluyendo que la mayoría de los funcionarios no comprenden la misión y visión.

2. ¿Conoce usted los valores Institucionales de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

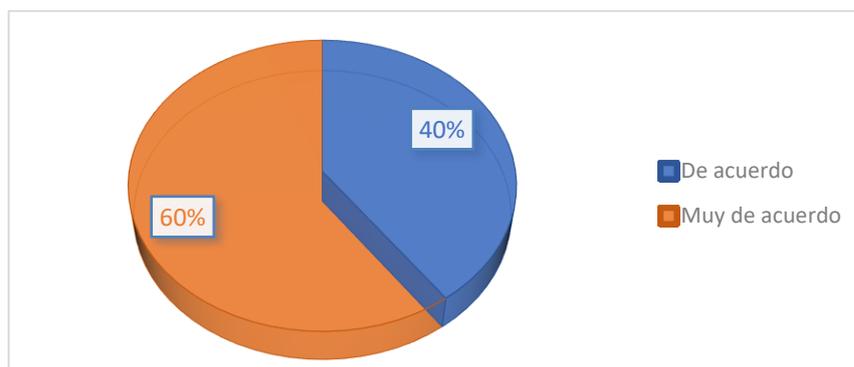
Tabla 4: Valores Institucionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	2	40%	40%
	Muy de acuerdo	3	60%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 7: Valores Institucionales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta al personal técnico y operativo de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se ha determinado que un 60% conoce los valores institucionales y un 40% afirman que conocen gran parte los valores institucionales.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los cinco funcionarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se determinó un 100% de respuestas positivas afirmando que conocen los valores institucionales.

3. ¿Existe un manual de funciones que segregue y delimite la principales funciones y responsabilidades de los funcionarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

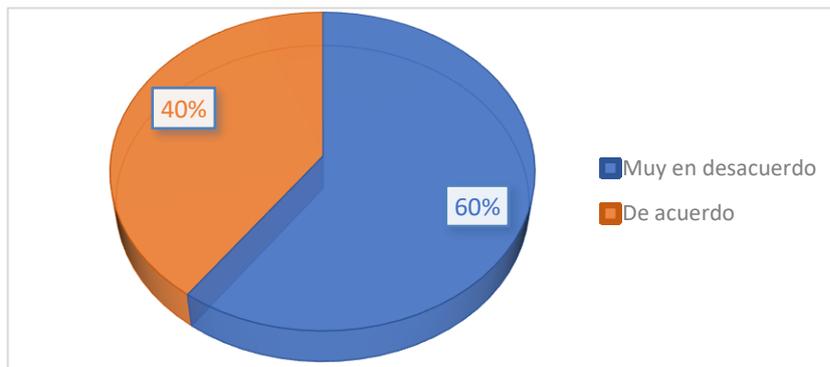
Tabla 5: Manual de funciones de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	60%	60%
	De acuerdo	2	40%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 8: Manual de funciones de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta al personal técnico y operativo de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, el 60% de los funcionarios manifiestan que no existe un manual de funciones que segregue y delimite la principales funciones y responsabilidades y un 40% afirman que están algo de acuerdo con la existencia de un manual de funciones.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los cinco funcionarios, existen un 60% de respuestas negativas, los cuales señalan que no existe un manual de funciones que segregue y delimite la principales funciones y responsabilidades del personal técnico y operativo.

4. ¿Recibe usted por parte del Administrador, instrucciones para realizar las actividades semanales en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

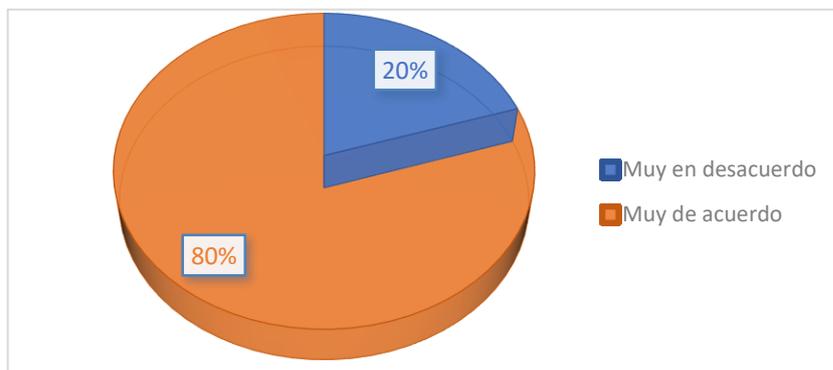
Tabla 6: Instrucción de Actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	20%	20%
	Muy de acuerdo	4	80%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 9: Instrucción de Actividades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

De los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los cinco funcionarios del área técnica y operativa de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, el 20% representa a los funcionarios que manifiestan no recibir instrucción alguna de las actividades a realizar por parte del Administrador y un 80% hace referencia a que reciben instrucciones por parte del Administrador cada semana.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, el 80% hace referencia a respuestas positivas, señalando que la mayor parte de los funcionarios reciben instrucciones por parte del administrador.

5. ¿Usted emite reportes o informes de las actividades realizadas a su jefe inmediato superior?

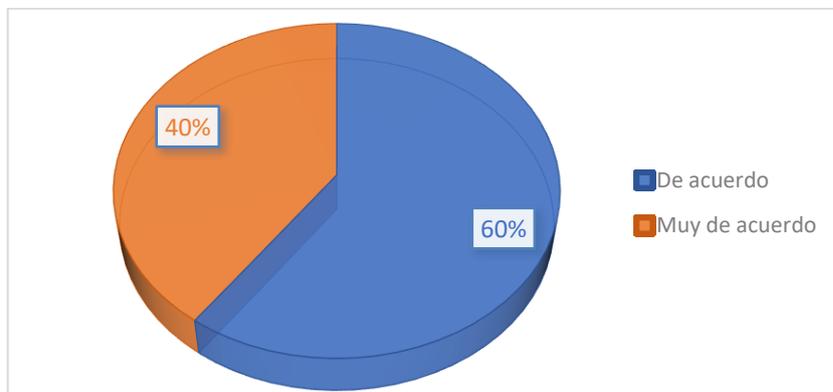
Tabla 7: Informe de Actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	3	60%	60%
	Muy de acuerdo	2	40%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 10: Informe de Actividades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

De los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los cinco funcionarios del área técnica y operativa de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, el 40% representa a los funcionarios que emiten reportes a su jefe inmediato superior y un 60% señala que están algo de acuerdo con la emisión de los reportes puesto que, por lo general el informe se los realiza de forma verbal.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, el 40% hace referencia a respuestas positivas, señalando que emiten informes de las actividades realizadas al administrador.

6. ¿Se lleva una estadística semanal del comercio de animales por especie y categorías en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

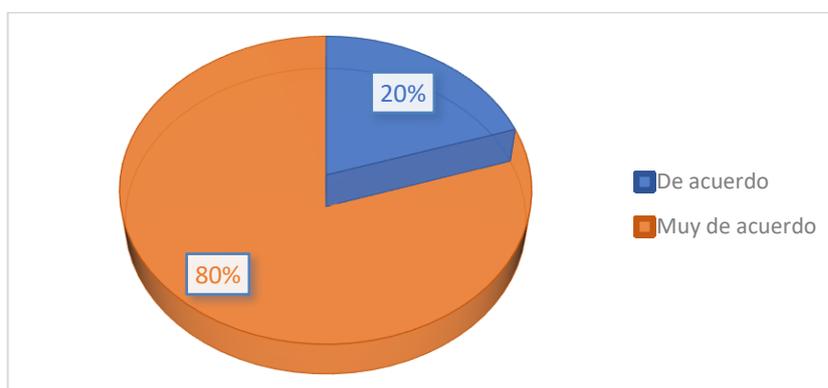
Tabla 8: Estadística semanal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	20%	20%
	Muy de acuerdo	4	80%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 11: Estadística semanal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

De los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los cinco funcionarios del área técnica y operativa de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, el 80% afirman que se llevan una estadística semanal del comercio de animales por especie y categoría; un 20% señala que se cumple con una parte de la estadística semanal del comercio de animales solo con los animales bovinos y que después de un período determinado se cumple con parte de la estadística.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a funcionarios del área técnica y operativa de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, existe un 100% de respuestas positivas afirmando que se llevan una estadística semanal del comercio de animales por especie y categoría.

7. ¿Cumple usted con las normas de seguridad y protección industrial?

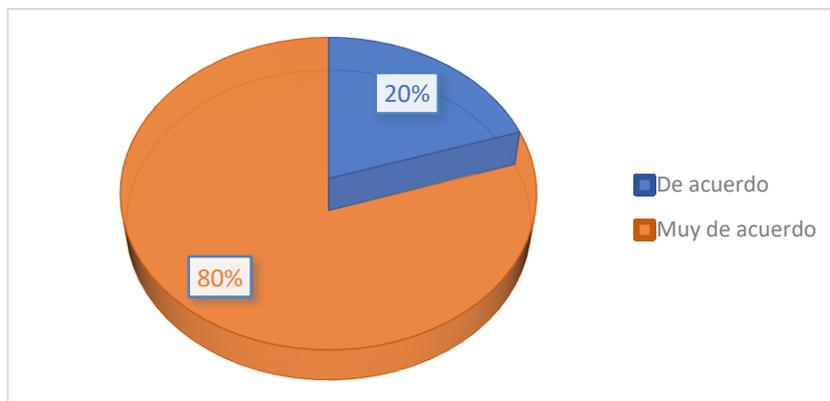
Tabla 9: Normas de Seguridad y Protección Industrial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	20%	20%
	Muy de acuerdo	4	80%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 12: Normas de Seguridad y Protección Industrial



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

De los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los cinco funcionarios del área técnica y operativa de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, el 80% de los funcionarios manifiestan que cumplen con las normas de seguridad y protección industrial y un 20% señalan que, sí cumplen, pero que a veces se les olvida.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a funcionarios del área técnica y operativa de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, existe un 100% de respuestas positivas concluyendo que, la mayoría de los funcionarios cumplen con las normas de protección industrial.

8. ¿Existe en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC asistencia técnica y control sanitario de animales (Programa de Bioseguridad)?

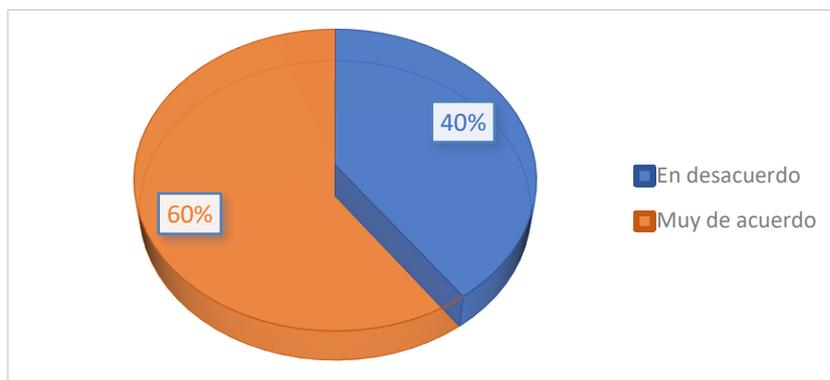
Tabla 10: Asistencia Técnica y Control Sanitario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	40%	40%
	Muy de acuerdo	3	60%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 13: Asistencia Técnica y Control Sanitario



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

De los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los cinco funcionarios del área técnica y operativa de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, el 60% manifiesta que existe asistencia técnica y control sanitario de animales y un 40% señala que no existe asistencia técnica.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a funcionarios del área técnica y operativa de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, existe un 60% de respuestas positivas y un 40% de respuestas negativas, concluyendo que existe un margen representativo de asistencia técnica y control sanitarios de los animales.

9. ¿Se cobra una tasa o arancel a los comerciantes de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC por el ingreso o acogida del animal?

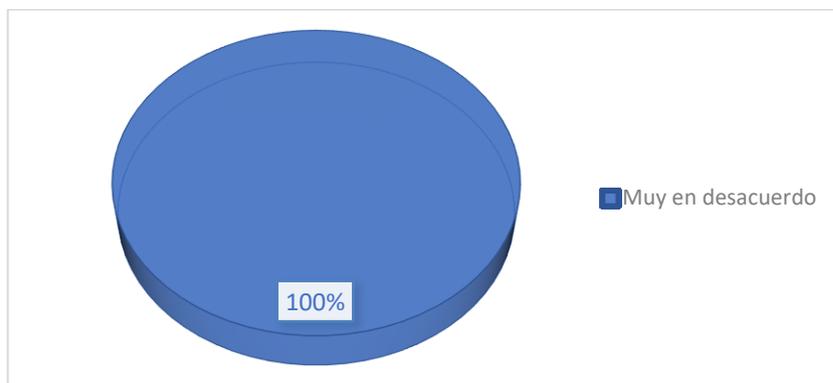
Tabla 11: Ingreso de animal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	5	100%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 14: Ingreso de animal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta al personal técnico y operativo de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, un 100% manifiestan que no se cobra ningún arancel por el ingreso o acogida del animal.

10. ¿La Plaza de Ganado y Madera del GADICC percibe ingresos, por el área de estacionamiento?

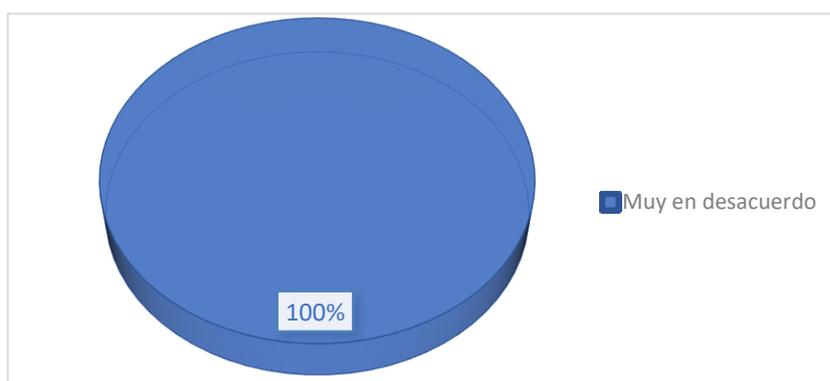
Tabla 12: Área de estacionamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	5	100%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 15: Área de estacionamiento



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autor

Análisis.

De los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los cinco funcionarios del área técnica y operativa de la Plaza de y Madera del GADICC, el 100% hace referencia a que no se cobra ningún impuesto o arancel por el área de estacionamiento.

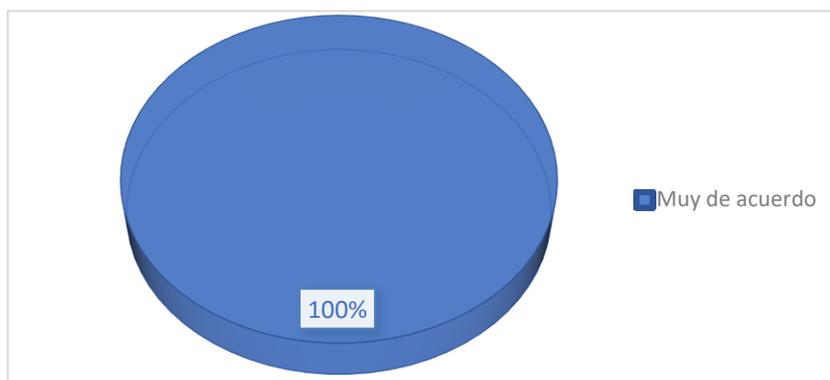
11. ¿La Plaza de Ganado y Madera del GADICC obtiene ingresos, por el arrendamiento de los puestos de madera?

Tabla 13: Arrendamiento de los puestos de madera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	5	100%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autor

Gráfico 16: Arrendamiento de los puestos de madera



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autor

Análisis.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a funcionarios del área técnica y operativa de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, existe un 100% de respuestas positivas concluyendo que el Municipio percibe ingresos por el arrendamiento de los puestos de madera.

12. ¿Se perciben ingresos, por el arrendamiento de las áreas comida en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

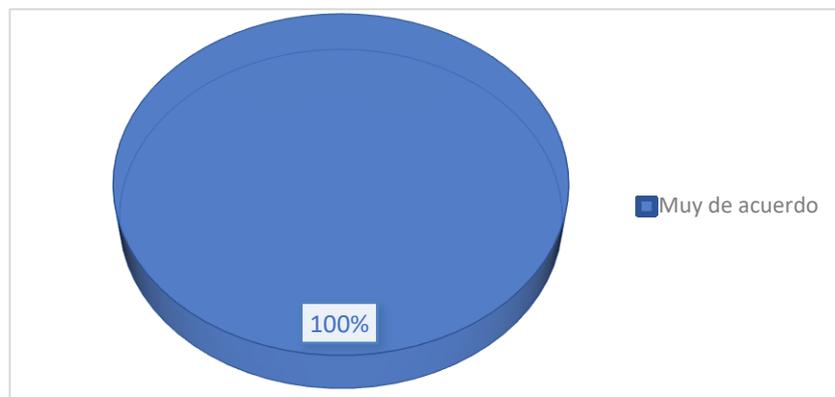
Tabla 14: Arrendamiento de las áreas de comida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	5	100%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 17: Arrendamiento de las áreas de comida



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta al personal técnico y operativo de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, el 100% de los funcionarios señalan que el Municipio de Cañar percibe ingresos por el arrendamiento de los puestos de comida.

13. ¿Los comerciantes y ganaderos cumplen con las obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador?

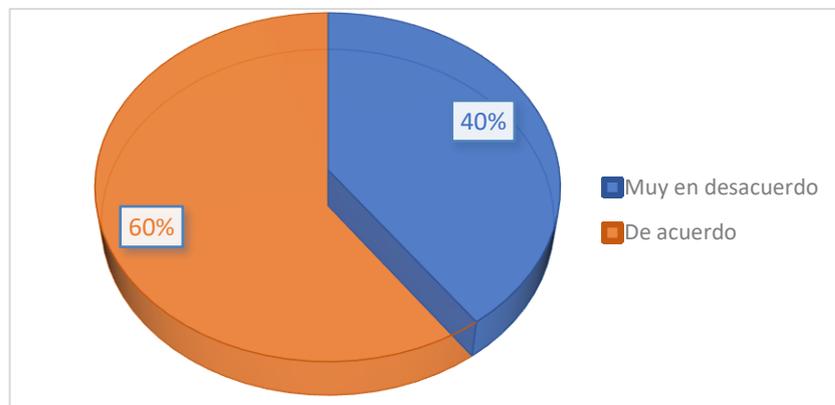
Tabla 15: Obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	40%	40%
	De acuerdo	3	60%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 18: Obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta al personal técnico y operativo de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, un 60% señalan que los comerciantes y ganaderos cumplen con la Ley de Sanidad Animal y un 40% afirman que no cumplen.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los funcionarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, el 60% hace referencia a respuestas positivas, señalando que los comerciantes y ganaderos cumplen con la Ley de Sanidad Animal y un 40% no cumple.

14. ¿Está usted de acuerdo con el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero que ayude al desarrollo eficiente y eficaz de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

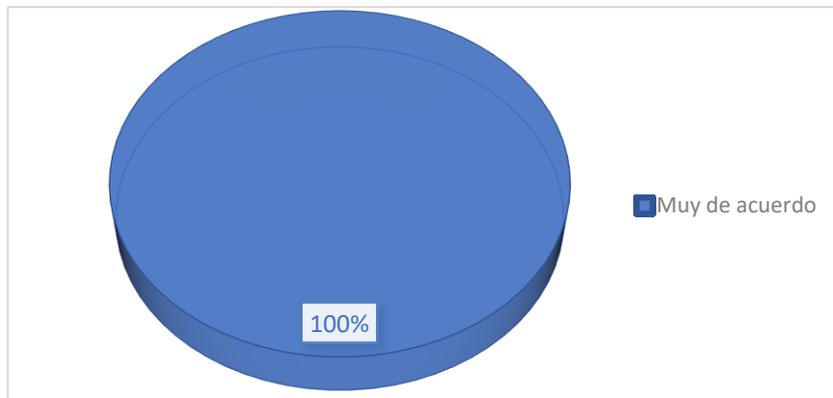
Tabla 16: Modelo de Gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	5	100%	100%
	Total	5	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 19: Modelo de Gestión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

De los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los cinco funcionarios del área técnica y operativa de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, el 100% señalan que está de acuerdo con el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero.

Detalle de los resultados de la encuesta dirigidas a los usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

1. ¿Pertenece usted a alguna Asociación de Ganaderos?

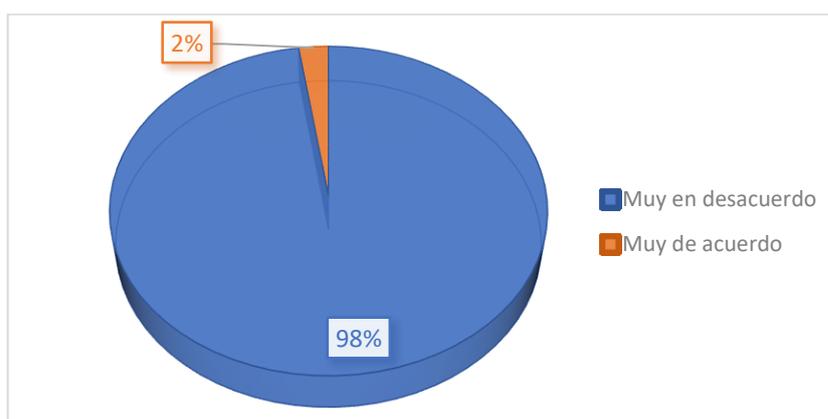
Tabla 17: Asociación de Ganaderos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	248	97,60%	97,60%
	Muy de acuerdo	6	2,40%	100%
	Total	254	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 20: Asociación de Ganaderos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta a los usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se ha determinado que un 97,64% de los comerciantes y ganaderos no pertenecen a la asociación de ganaderos y un 2,36% afirman que pertenecen a la asociación de ganaderos.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los usuarios existen un 97,64% que no pertenecen a la asociación de ganaderos ya que gran parte de estos encuestados se sujetan a las decisiones determinadas por aquella asociación recalando que algunos ganaderos no son de la ciudad de Cañar.

2. ¿La Plaza de Ganado y Madera cuenta con personal calificado para brindar el servicio?

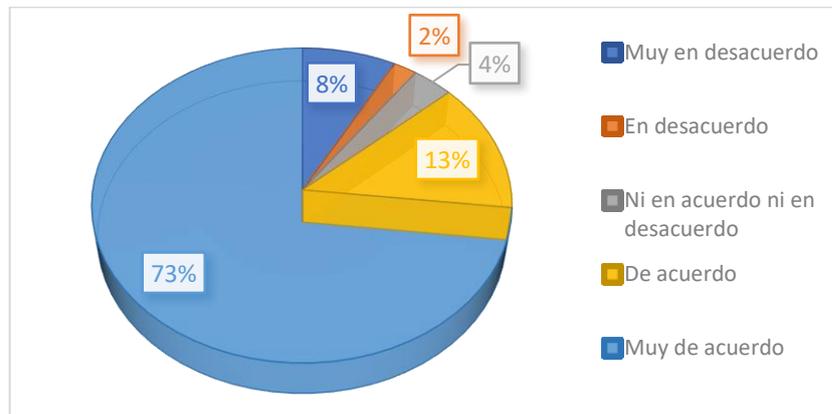
Tabla 18: Personal calificado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	20	7,90%	7,90%
	En desacuerdo	5	2%	9,80%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	9	3,50%	13,40%
	De acuerdo	34	13,40%	26,80%
	Muy de acuerdo	186	73,20%	100%
	Total	254	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 21: Personal calificado



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta a los usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, un 73,23% manifiestan que existe personal calificado que labora en la Plaza de Ganado y Madera, un 13,39% está algo de acuerdo, un 7,87% está muy en desacuerdo, un 3,54% no está en acuerdo ni en desacuerdo y un 2% manifiestan que no existe personal calificado.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC existen un 90% de respuestas positivas, afirmando que existe personal calificado que labora en la Plaza.

3. ¿La Plaza de Ganado y Madera de GADICC se caracteriza, por la práctica de valores dentro de la misma?

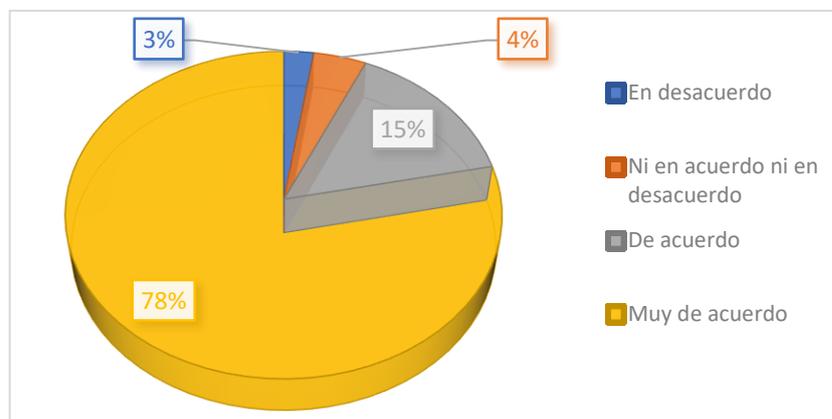
Tabla 19: Práctica de Valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	2,40%	2,40%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	4,30%	6,70%
	De acuerdo	38	15%	21,70%
	Muy de acuerdo	199	78,30%	100%
	Total	254	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 22: Práctica de Valores



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta a los usuarios, un 78,35% afirma que de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se caracterizan por la práctica de valores, un 15% está algo de acuerdo con la práctica de valores, un 4,3% no está en acuerdo ni en desacuerdo con la práctica de valores y un 2,4% está algo en desacuerdo con la práctica de valores en la institución.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los usuarios existen un 97,65% de respuestas positivas y un 2,3% de respuestas negativas, concluyendo que la plaza de ganado y madera se caracteriza por la práctica de valores.

4. ¿Los Directivos de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC toman en cuenta las sugerencias emitidas por parte de los comerciantes y ganaderos?

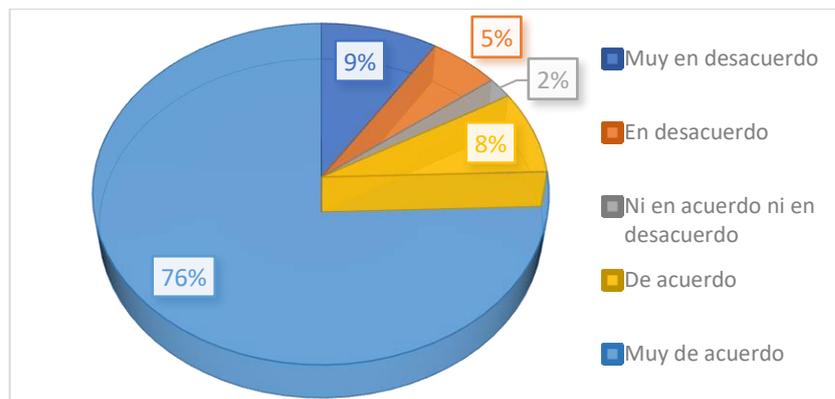
Tabla 20: Sugerencias Emitidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	23	9,10%	9,10%
	En desacuerdo	14	5,50%	14,60%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	2%	16,50%
	De acuerdo	20	7,90%	24,40%
	Muy de acuerdo	192	75,60%	100%
	Total	254	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 23: Sugerencias Emitidas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta los usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se ha determinado que un 75,6% de los encuestados afirman que se toma en cuenta las sugerencias emitidas por parte de los comerciantes y ganaderos, un 7,9% están algo de acuerdo, un 2% ni en acuerdo ni en desacuerdo, un 5,5% algo en desacuerdo y un 9,1% muy en desacuerdo.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los usuarios existen un 85,5% de respuestas positivas y un 14,5% de respuestas negativas, concluyendo que los

directivos de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, toman en cuenta las sugerencias emitidas por parte de los comerciantes y ganaderos.

5. ¿Está usted de acuerdo con el servicio que prestan el personal técnico de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, con respecto a la emisión de las guías de movilización?

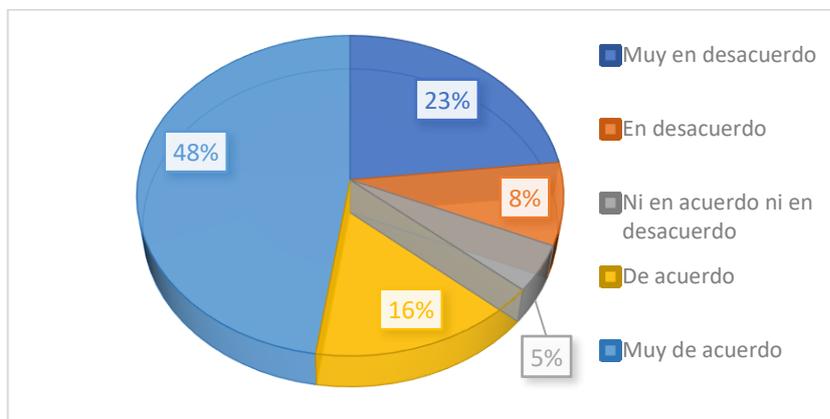
Tabla 21: Servicio Técnico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	59	23,20%	23,20%
	En desacuerdo	21	8,30%	31,50%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	4,70%	36,20%
	De acuerdo	41	16,10%	52,40%
	Muy de acuerdo	121	47,60%	100%
	Total	254	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 24: Servicio Técnico



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta a los usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se ha determinado que un 47,6% de los encuestados afirman que están de acuerdo con el servicio que prestan el personal técnico, con respecto a la emisión de las guías de movilización; un 16,1% están algo de acuerdo, un 4,7% ni en acuerdo ni en desacuerdo, un 8,3% algo en desacuerdo y un 23,2% muy en desacuerdo.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los usuarios existen un 68,4% de respuestas positivas y un 31,6% de respuestas negativas, concluyendo que existe un margen representativo de los comerciantes y ganaderos que están de acuerdo, con el servicio que presta la Plaza con respecto a las guías de movilización.

6. ¿Está usted de acuerdo con el servicio de aseo e higiene que presta la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

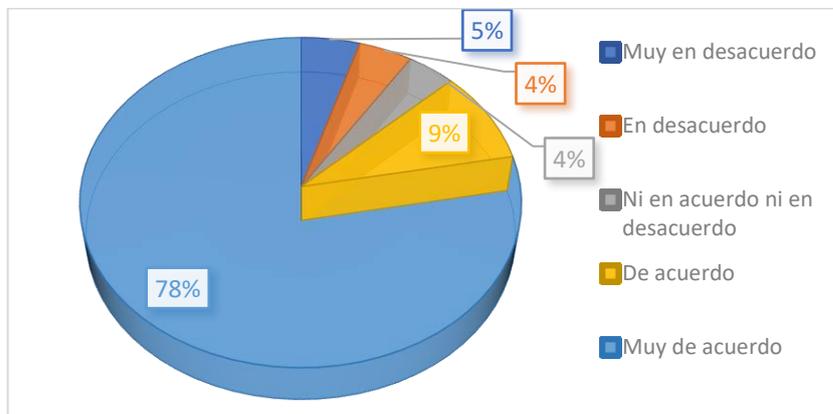
Tabla 22: Servicio de aseo e higiene

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	12	4,70%	4,70%
	En desacuerdo	11	4,30%	9,10%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	3,90%	13%
	De acuerdo	23	9,10%	22%
	Muy de acuerdo	198	78%	100%
	Total	254	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 25: Servicio de aseo e higiene



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta a los usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se ha determinado que un 78% de los encuestados están de acuerdo con el servicio de aseo e higiene que presta la Plaza, un 9,1% están algo de acuerdo, un 3,9% ni en acuerdo ni en desacuerdo, un 4,3% algo en desacuerdo y un 4,7% muy en desacuerdo.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los usuarios existen un 91% de respuestas positivas y un 9% de respuestas negativas, concluyendo que gran parte de los comerciantes y ganaderos están de acuerdo con el servicio de aseo e higiene que presta la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

7. ¿Está usted de acuerdo con la importancia de realizar controles de certificados de vacuna y guías de movilización de los animales que ingresan a la feria?

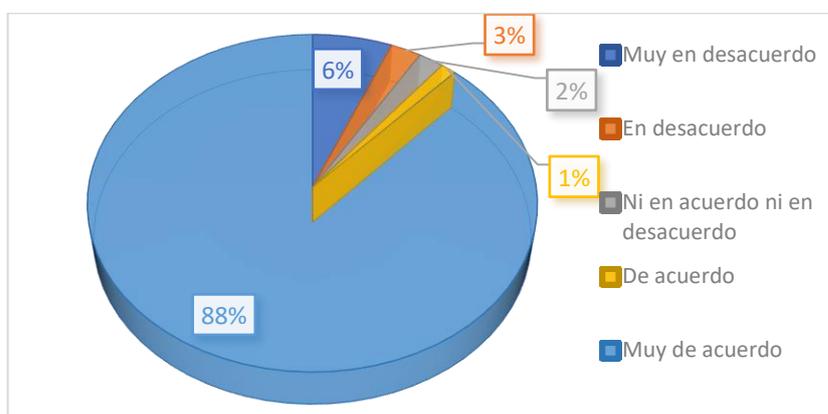
Tabla 23: Control de certificados de vacuna y guías de movilización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	16	6,30%	6,30%
	En desacuerdo	6	2,40%	8,70%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	2%	10,60%
	De acuerdo	3	1,20%	11,80%
	Muy de acuerdo	224	88,20%	100%
	Total	254	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 26: Control de certificados de vacuna y guías de movilización



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta a los usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se ha determinado que un 88,2% de los encuestados confirman que están de acuerdo con los controles de certificados de vacuna y guías de movilización de los animales que ingresan a la plaza, un 1,2% están algo de acuerdo, un 2% ni en acuerdo ni

en desacuerdo, un 2,4% algo en desacuerdo y un 6,3% muy en desacuerdo que se hagan controles de los animales.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los usuarios existen un 91,4% de respuestas positivas y un 8,6% de respuestas negativas, concluyendo que gran parte de los comerciantes y ganaderos están de acuerdo con la realización de controles de certificados de vacuna y guías de movilización de los animales.

8. ¿Cumple usted con las obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador, respecto al certificado de vacunación y guías de movilización?

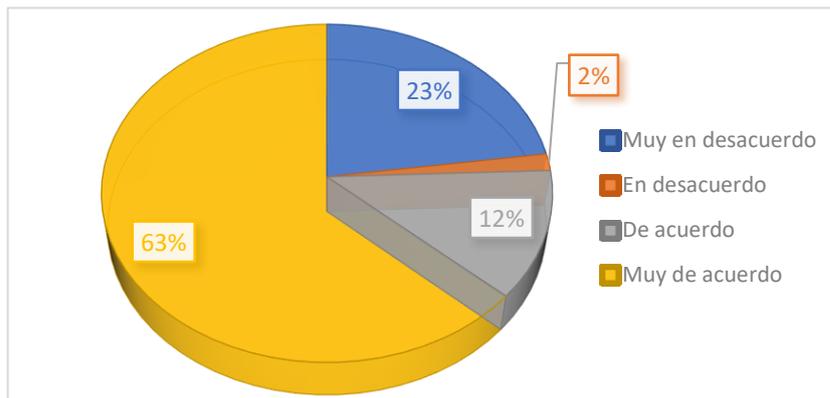
Tabla 24: Obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	58	22,80%	22,80%
	En desacuerdo	4	1,60%	24,40%
	De acuerdo	31	12,20%	36,60%
	Muy de acuerdo	161	63,40%	100%
	Total	254	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 27: Obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta a los 254 usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se ha determinado que un 63,4% de los encuestados cumplen con las obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador, respecto al control de los certificados de vacunación y entrega de las guías de movilización de los animales que ingresan a la plaza, un 12,2% están algo de acuerdo con los controles, un 1,6% algo en desacuerdo y un 22,8% muy en desacuerdo.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los usuarios existen un 75,6% de respuestas positivas y un 24,4% de respuestas negativas, concluyendo que existe un margen representativo de los comerciantes y ganaderos que no cumplen con las obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador.

9. ¿Con el propósito de mejorar la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, estaría usted dispuesto a pagar una tarifa por el ingreso o acogida del animal?

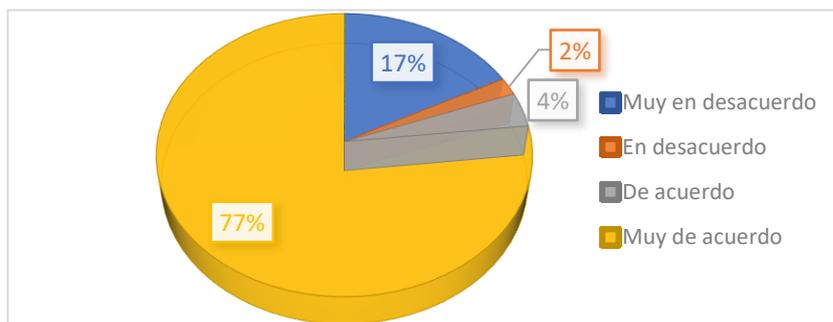
Tabla 25: Tarifa de ingreso o acogida del animal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	44	17,30%	17,30%
	En desacuerdo	5	2%	19,30%
	De acuerdo	10	3,90%	23,20%
	Muy de acuerdo	195	76,80%	100%
	Total	254	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 28: Tarifa de ingreso o acogida del animal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta a los 254 usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se ha determinado que un 76,8% de los encuestados estarían dispuestos a pagar una tarifa por el ingreso o acogida del animal, con el propósito de mejorar la Plaza, un 3,9% están algo de acuerdo, un 2% algo en desacuerdo y un 17,3% muy en desacuerdo.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los usuarios existen un 80,7% de respuestas positivas y un 19,3% de respuestas negativas, concluyendo que existe un margen representativo, para la aplicación de una tasa por el ingreso del animal.

10. ¿Con objetivo de mejorar el área de estacionamiento de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, estaría usted dispuesto a pagar una tarifa?

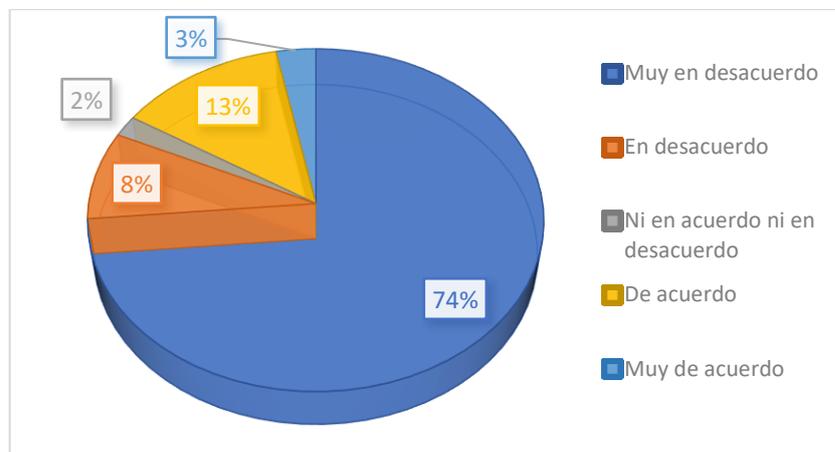
Tabla 26: Tarifa por el área de estacionamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	187	73,60%	73,60%
	En desacuerdo	21	8,30%	81,90%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	2%	83,90%
	De acuerdo	33	13%	96,90%
	Muy de acuerdo	8	3,10%	100%
	Total	254	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Gráfico 29: Tarifa por el área de estacionamiento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Análisis.

Después de haber aplicado la encuesta a los 254 usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se ha determinado que un 3,1% de los encuestados estarían dispuestos a pagar una tarifa por el área de estacionamiento, con el propósito de mejorar la plaza, un 13% están algo de acuerdo, un 2% ni en acuerdo ni en desacuerdo, un 8,3% algo en desacuerdo y un 73,6% muy en desacuerdo.

Según la escala de Likert, evaluación a las opiniones y actitudes a los usuarios existen un 18,1% de respuestas positivas y un 81,9% de respuestas negativas, concluyendo que existe un margen representativo de encuestados que no están de acuerdo con la aplicación de esta tasa.

Entrevista realizada al administrador de la Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar

- A. ¿La Plaza de Ganado y Madera del GADICC tiene estructurada la misión, visión y valores institucionales?
Se propone plasmar en el proyecto de Modelo de Gestión de la Plaza de Ganado y Madera.
- B. ¿Se ha socializado con los funcionarios la misión, visión y valores Institucionales de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?
Se ha realizado reuniones generales del GADICC con parte de los funcionarios.
- C. ¿Considera usted que la estructura orgánica de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC está elaborado acorde al funcionamiento de esta?
Si pero tiene que seguir mejorando incrementándose una estructura nueva de personal y acomodándose a las nuevas funciones que se plantean por parte de la Unidad de Control
- D. ¿La Plaza de Ganado y Madera del GADICC con cuanto personal cuenta?
Nueve personas como funcionarios fijos de la Plaza de Ganado y Madera, incluyendo a los policías ambientales y el comisario.
- E. ¿Con qué frecuencia reúne a los funcionarios de todo su directorio, para resolver problemas suscitados en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?
De manera reactiva cuando se presentan eventualidades no se realizan reuniones periódicas, pero se dan las instrucciones cuando aparecen nuevos procedimientos.
- F. ¿Existen indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa, operativa y financiera en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?
No en el nivel de metas de indicadores, pero si en el nivel de procedimientos evaluaciones ex post en las actividades.
- G. ¿Se toma en cuenta las sugerencias emitidas por parte de los comerciantes y ganaderos de la Plaza de Ganado del GADICC?
Si en la medida de lo posible siempre.
- H. ¿Los comerciantes y ganaderos cumplen con las obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador?
Si cumplen
- I. ¿La Plaza de Ganado y Madera posee un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero actualizado?

Actualizado en proceso de mejora con la incorporación de nuevos procedimientos, pero no financiero.

- J. ¿Cree usted necesario la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero que sirva de guía para optimizar los recursos y dar cumplimiento a los objetivos Institucionales?

Si indispensablemente es una de las actividades prioritarias que tiene que realizarse en la parte administrativa, operativa y financiera,

- K. ¿La relación laboral que mantiene con el personal técnico y operativo de la Plaza de Ganado y Madera es efectivo?

Si buena relación laboral con todos los funcionarios

- L. ¿El personal técnico está capacitado para desempeñar sus actividades dentro del área de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

Si en casi todos los casos hay personal que labora de manera temporal que se les da una inducción, pero en actividades que no compromete responsabilidad mayor.

- M. ¿Es evaluada la eficiencia y eficacia de los funcionarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

No se han realizado evaluaciones específicas en la Plaza porque hay funcionarios de planta del GADICC que tiene otras actividades y responsabilidades y a ellos le evalúan de manera general en las demás responsabilidades incluidas las de la Plaza.

- N. ¿Existe un manual de funciones que segregue y delimite la principales funciones y responsabilidades del funcionario técnico y operativo de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

No posee

- O. ¿Conoce usted, si las actividades en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC se gestionan por procesos, es decir, se ha nombrado responsables, implantado indicadores, y fijado objetivos de los procesos?

Se gestiona por procesos, pero no se han descrito e implementado indicadores por procesos.

- P. ¿Reciben los empleados alguna inducción para realizar las actividades en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

Si la capacitación técnica por parte de la Unidad de Control, y las instrucciones para los que realizan actividades operativas.

Q. ¿Se emiten reportes o informes de las actividades administrativas al jefe inmediato superior?

Si se emite un reporte tanto a la alcaldía como a la autoridad de control que es Agrocalidad, el reporte se elabora una vez terminada la feria y se entrega cada semana los días lunes.

R. ¿La Plaza de Ganado y Madera del GADICC, tiene estructurado el proceso para la formulación de presupuesto?

Hay una propuesta de gestión técnica, en donde se desglosan algunos lineamientos, pero justamente esa es la necesidad de un modelo de gestión integral de la Plaza.

S. ¿A qué fuentes de financiamiento accede usted para cubrir los gastos fijos y variables de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

A presupuestos regulados por la institución

T. ¿La toma de decisiones se lo hace en base a la información financiera que posee?

Si la información financiera es precisa porque esta vestida en la planificación operativa

U. ¿Existen medidas de control financiero para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

Los procesos regulares de la institución, los procesos de compras públicas de adquisiciones, de contratación de bienes y servicios que son procesos normales de la institución ya que la Plaza no cuenta con una autonomía administrativa y financiera depende en toda su extensión administrativamente, orgánicamente y financiera del GADICC.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y FINANCIERO PARA LA PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR, PROVINCIA DE CAÑAR.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Un modelo de gestión Administrativo, Operativo y Financiero, es trascendental para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, puesto que, permitirá medir parámetros de eficiencia y eficacia en virtud de las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

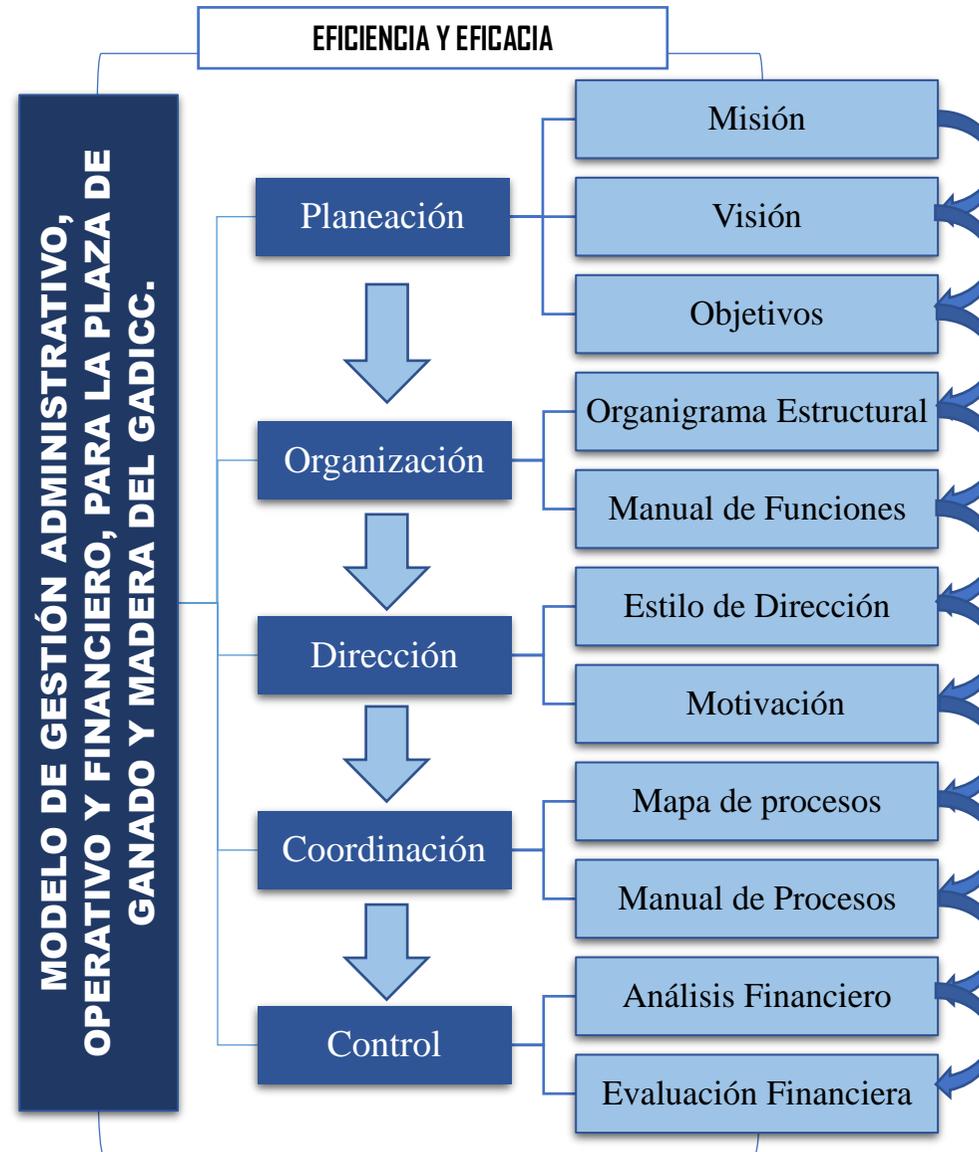
La gestión administrativa es la acción de confeccionar una empresa estable, mediante la adopción de mecanismos y estrategias, donde pueda afrontar y superar las eventualidades y los problemas futuros, la gestión administrativa sirve para implementar y lograr las metas.

La gestión operativa mejora la organización interna de la institución y contribuye al desempeño óptimo, mediante el análisis y evaluación a los procesos y procedimientos que están ligados a la actividad principal que se dedica la institución.

La gestión financiera administrar los recursos que tiene la institución, optimiza los gastos e ingresos; con el propósito de obtener resultados satisfactorios, para la toma de decisiones financieras y que de tal manera contribuyan al desarrollo eficiente y eficaz.

Por lo tanto, las etapas propuestas para el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, incluirá las siguientes partes:

Gráfico 30: Estructura del Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero



Fuente: (Fayol & Taylor, 1987)
Elaborado por: Autor (págs. 4 - 5)

4.2.1 Antecedentes históricos

La Plaza de Ganado y Madera nace aproximadamente hace más de cien años, en la provincia de Cañar, cantón Cañar, este es un centro de comercialización de animales bovino, ovino, equino, camélidos, porcinos, caprinos entre otros; está construido y financiado por el Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, donde se reúnen comerciantes y ganaderos de la provincia de Cañar, Azuay y Chimborazo los días domingos.

En el año 2015, cuando la feria funcionaba en el sector de Iza Veja – El Estadio se hizo un levantamiento de semovientes donde se determinó, que ingresan para su comercialización un promedio de 212 animales de la categoría bovinos, ovinos y equinos; 396 animales de la categoría porcinos, ovinos, caprinos, camélidos y especies menores, dando un promedio total de 602 especies; debido a los riesgos de contaminación biológica significativamente alta, la inadecuada infraestructura para la comercialización de animales, y problemas de movilidad peatonal y vehicular, los directivos toman la decisión estratégica de ampliar la cobertura geográfica, es así que en el año 2016, se inicia con el proyecto de Reubicación de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, en el sector de Chipoloma, entre la vía Cañar y Honorato Vásquez, del cantón Cañar, provincia del Cañar, para desde ahí atender a las necesidades de la ciudadanía.

Aunque, la infraestructura de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, ha mejorado ostensiblemente, algunos comerciantes y negociantes de ganado no estuvieron conformes con usar la nueva infraestructura que el Municipio de Cañar construyó para esta tarea, aparentemente debido a problemas geográficos y a cambios climáticos; así dejaron de frecuentar la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, para reunirse a la feria de Tambo y Biblián, esta acción afectó al Municipio de Cañar ya que se había invertido en la construcción y a los dueños de diferentes giros de negocios.

El alcalde con su séquito analiza la situación y toma la decisión estratégica de recuperar la feria de ganado, considerando que la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, es una actividad regional donde, asisten comerciantes de diversos sectores de la región austral;

iniciando con un nuevo proceso de construcción en el Sector de Iza Vieja – Av. Paseo los Cañaris, dando apertura el 22 de enero de 2017.

4.2.2 Normas de Control para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC

La Plaza de Ganado y Madera es una institución pública, está regida por el Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, y regulada por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad), la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre y el Código Orgánico del Ambiente.

4.2.2.1 Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad)

Según el (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016) manifiesta:

Art. 4.- La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD, es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la regulación y control sanitario agropecuario, con la finalidad de mantener y mejorar el estatus fito y zoosanitario; procurar la inocuidad de la producción primaria; apoyar los flujos comerciales; y, contribuir a la soberanía alimentaria. (pág. 3)

Art. 5.- Toda persona natural o jurídica interesada en el funcionamiento de instalaciones que impliquen la concentración de animales, debe solicitar a la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD), el respectivo permiso sanitario de funcionamiento, mismo que tendrá vigencia de 1 año, para las ferias comerciales de ganado y los CAB, que se encuentren registrados en AGROCALIDAD. (pág. 4)

4.2.2.2 La Ordenanza que regula el Uso, Control y Funcionamiento de la Plaza de Ganado de la Ciudad de Cañar, para la Comercialización de Animales Domésticos

Según (La Ordenanza que regula el Uso, Control y Funcionamiento de la Plaza de Ganado de la Ciudad de Cañar, para la Comercialización de Animales Domésticos, 2015); manifiesta:

Art. 4.- Administración. La administración se ejecutará mediante la gestión institucional directa, de acuerdo a la ley; que le faculta a cada Gobierno Autónomo Descentralizado a través de su propia institución, mediante la unidad o dependencia prevista en la estructura orgánica. (pág. 3)

La administración garantiza el funcionamiento con la eficiencia y eficacia a fin de que la sociedad reciba servicios de calidad a un costo justo y razonable. (pág. 3)

La responsabilidad de la administración y puesta en marcha de La Plaza de Ganado y Madera de la ciudad de Cañar corresponde a la Unidad de Administración de Bienes, secciones locales, plazas y mercados, el cual administrará los servicios municipales de comercio y competitividad, correspondientes. Dentro de sus atribuciones le corresponde coordinar la realización de estudios sobre la ubicación y cobertura de los servicios públicos de comercios y competitividad. (pág. 3)

4.2.2.3 Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre.

Según (La comisión de legislación y codificación del Ecuador, 2004) manifiesta:

Art. 9.- Entiéndase por tierras forestales aquellas que, por sus condiciones naturales, ubicación, o por no ser aptas para la explotación agropecuaria, deben ser destinadas al cultivo de especies maderables y arbustivas, a la conservación de la vegetación protectora, inclusive la herbácea y la que así se considere mediante estudios de clasificación de suelos, de conformidad con los requerimientos de interés público y de conservación del medio ambiente. (pág. 3)

Art. 12.- Los propietarios de tierras forestales, especialmente las asociaciones, cooperativas, comunas y otras entidades constituidas por agricultores directos, recibirán del Estado asistencia técnica y crediticia para el establecimiento y manejo de nuevos bosques. (pág. 3)

Art. 43.- El Ministerio del Ambiente super vigilará todas las etapas primarias de producción, tenencia, aprovechamiento y comercialización de materias primas forestales. Igual supervigilancia realizará respecto de la flora y fauna silvestres. (pág. 7)

Art. 44.- Para efecto de lo dispuesto en el artículo anterior, la movilización de productos forestales y de flora y fauna silvestres, requerirá de la correspondiente guía de circulación expedida por el Ministerio del Ambiente. Se establecerán puestos de control forestal y de fauna silvestre de atención permanente, los cuales contarán con el apoyo y presencia de la fuerza pública. (pág. 7)

4.2.2.4 Código Orgánico del Ambiente

Según el (Código Orgánico del Ambiente, 2017) manifiesta:

Art. 134.- Procesamiento y comercialización. La Autoridad Ambiental Nacional, la Autoridad Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca y la Autoridad Nacional de Industrias y Productividad deberán regular, fomentar y controlar los planes o programas específicos para la optimización del procesamiento de la madera o de los productos forestales, con el objeto de minimizar el desperdicio y maximizar la calidad; por lo que cooperarán eficazmente con los productores, en la identificación de nichos de mercado más favorables para los diversos productos. (pág. 42)

Se incentivará el desarrollo y la adquisición de maquinaria y equipos que cumplan con los fines del presente artículo, los cuales formarán parte de los beneficios a la producción más limpia, de conformidad con la ley. (pág. 42)

4.2.3 Diagnóstico de la situación actual de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC

Es importante mencionar, que para llegar a estas variables se realizó una investigación de campo y se aplicó algunas técnicas e instrumentos de investigación. Los factores internos y externos que intervienen positiva y negativamente en el desarrollo de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC son:

PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC ANÁLISIS SITUACIONAL FODA PERIODO: 2018

Tabla 27: Matriz FODA

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Funcionarios Capacitados.	O1	Progreso económico de la región.
F2	Insumos de calidad.	O2	Desarrollo tecnológico.
F3	Infraestructura propia.	O3	Incremento de divisas.
F4	Espacio físico suficiente para la comercialización de animales.	O4	Programas nacionales de cuidado y sanidad animal.
F5	Calidad de servicio por parte de los funcionarios.		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	La misión y visión no se encuentra estructurada.	A1	Incumplimiento a la ley de Agrocalidad por parte de los usuarios.
D2	Desactualización del sistema de gestión financiero.	A2	Cambios en el factor climático.
D3	El organigrama estructural no está definido.	A3	Competencias dedicadas a la comercialización de animales.
D4	No existe un manual de funciones de segregue y delimite las principales funciones.	A4	Inestabilidad política y económica en el país.
D5	Ausencia de indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa, operativa y financiera.	A5	Desatención financiera por parte del GADICC.
D6	Indisponibilidad de insumos y materiales.		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC

MATRIZ DE CORRELACIÓN: FO

PERIODO: 2018

Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad=3
 Si la fortaleza y la oportunidad tiene relación mediana =2
 Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad=1

Tabla 28: Matriz de Correlación FO

FO		O1	O2	O3	O4	TOTAL	
		Progreso económico de la región.	Desarrollo tecnológico.	Incremento de divisas.	Programas nacionales de cuidado y sanidad animal.		
F1	Funcionarios Capacitados.	1	3	1	3	8	24%
F2	Insumos de calidad.	2	1	1	1	5	15%
F3	Infraestructura propia.	1	3	1	1	6	18%
F4	Espacio físico suficiente para la comercialización de animales.	2	1	1	1	5	15%
F5	Calidad de servicio por parte de los funcionarios.	2	3	1	3	9	27%
TOTAL		8	11	5	9	33	100%
		24%	33%	15%	27%	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS. La mayor fortaleza de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, frente a las oportunidades son: los funcionarios están capacitados y prestan un servicio de calidad, posteriormente sus mayores oportunidades frente a las fortalezas son: el desarrollo tecnológico y programas nacionales de cuidado y sanidad animal; no obstante, estas variables deben ser aprovechadas al máximo.

PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC

MATRIZ DE CORRELACIÓN: DA

PERIODO: 2018

Si la debilidad tiene relación con la amenaza=3

Si la debilidad y la amenaza tiene relación mediana =2

Si la debilidad no tiene relación con la amenaza =1

Tabla 29: Matriz de Correlación DA

DA		A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL	
		Incumplimiento a la ley de Agrocalidad por parte de los usuarios.	Cambios en el factor climático.	Competencias dedicadas a la comercialización de animales.	Inestabilidad económica en el país.	Desatención financiera por parte del GADICC.		
D1	La misión y visión no se encuentra estructurada.	1	1	2	1	2	7	13,0%
D2	Desactualización del sistema de gestión financiero.	3	1	3	3	2	12	22,2%
D3	El organigrama estructural no está definido.	2	1	2	2	2	9	16,7%
D4	No existe un manual de funciones de segregue y delimite las principales funciones.	2	1	2	2	2	9	16,7%
D5	Ausencia de indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa, operativa y financiera.	1	1	2	2	2	8	14,8%
D6	Indisponibilidad de insumos y materiales.	1	1	2	2	3	9	16,7%
TOTAL		10	6	13	12	13	54	100%
		19%	11%	24%	22%	24%	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS. La debilidad que impacta negativamente en el desarrollo de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, frente a las amenazas es la desactualización del sistema de gestión financiero, posteriormente su mayor amenaza frente a las debilidades es la inestabilidad económica en el país y competencias dedicadas a la comercialización de animales; no obstante, estas variables deben ser contrarrestadas.

PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC
MATRIZ DE PRIORIDADES
PERIODO: 2018

Tabla 30: Matriz de Priorización

Σ	CÓDIGO	FORTALEZAS
8	F1	Funcionarios Capacitados.
9	F5	Calidad de servicio por parte de los funcionarios.
5	F2	Insumos de calidad.
5	F4	Espacio físico suficiente para la comercialización de animales.
6	F3	Infraestructura propia.
Σ	CÓDIGO	DEBILIDADES
12	D2	Desactualización del sistema de gestión financiero.
9	D3	El organigrama estructural no está definido.
9	D6	Indisponibilidad de insumos y materiales.
9	D4	No existe un manual de funciones de segregue y delimite las principales funciones.
8	D5	Ausencia de indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa, operativa y financiera.
7	D1	La misión y visión no se encuentra estructurada.
Σ	CÓDIGO	OPORTUNIDADES
11	O2	Desarrollo tecnológico.
9	O4	Programas nacionales de cuidado y sanidad animal.
8	O1	Progreso económico de la región.
5	O3	Incremento de divisas.
Σ	CÓDIGO	AMENAZAS
13	A3	Competencias dedicadas a la comercialización de animales.
12	A4	Inestabilidad económica en el país.
13	A5	Desatención financiera por parte del GADICC.
10	A1	Incumplimiento a la ley de Agrocalidad por parte de los usuarios.
6	A2	Cambios en el factor climático.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC
PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO
PERIODO: 2018

Tabla 31: Perfil Estratégico Interno

	ASPECTOS INTERNOS	CLASIFICACIÓN /IMPACTO				
		DEBILIDAD		EQUILIBRIO	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad		Fortaleza	Gran Fortaleza
D2	Desactualización del sistema de gestión financiero.					
D3	El organigrama estructural no está definido.					
D6	Indisponibilidad de insumos y materiales.					
D4	No existe un manual de funciones de segregue y delimite las principales funciones.					
D5	Ausencia de indicadores que permitan evaluar la Gestión Administrativa, Operativa y Financiera.					
D1	La misión y visión no se encuentra estructurada.					
F1	Funcionarios Capacitados.					
F5	Calidad de servicio por parte de los funcionarios.					
F2	Insumos de calidad.					
F4	Espacio físico suficiente para la comercialización de animales.					
F3	Infraestructura propia.					
TOTAL		4	2		3	2
PORCENTAJE		36%	18%		27%	18%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC
PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO
PERIODO: 2018

Tabla 32: Perfil Estratégico Externo

	ASPECTOS EXTERNOS	CLASIFICACIÓN /IMPACTO				
		AMENAZAS		EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza		Oportunidad	Gran Oportunidad
A3	Competencias dedicadas a la comercialización de animales.					
A4	Inestabilidad política y económica en el país.					
A5	Desatención financiera por parte del GADICC.					
A1	Incumplimiento a la ley de Agrocalidad por parte de los usuarios.					
A2	Cambios en el factor climático.					
O2	Desarrollo tecnológico.					
O4	Programas nacionales de cuidado y sanidad animal.					
O1	Progreso económico de la región.					
O3	Incremento de divisas.					
	TOTAL	4	1		3	1
	PORCENTAJE	44%	11%		33%	11%

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Autor

4.3 PLANIFICACIÓN

Gráfico 31: Modelo Planificación de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC



Elaborado por: Autor

4.3.1 Definición de Estrategias

4.3.1.1 Misión

La misión es la razón de ser de la institución, por la cual se mantiene en el mercado. La misión debe ser estructurada, entendible y medible. La misión de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se construye en base a la matriz de componentes de Arellano H.

Tabla 33: Modelo de Matriz de Componentes Misión

MODELO DE MATRIZ DE COMPONENTES		
MISIÓN	Razón de ser	Brindar servicios de calidad a los usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.
	Productos y Servicios	Centro de comercialización de semovientes
	Clientes	Regional y provincial
	Principios Organizacionales	Eficiencia y Eficacia
	Valores	Equidad y Responsabilidad
	Ventaja competitiva	Infraestructura propia y tecnología de punta.

Fuente: (Arellano H.,2012)

Elaborado por: Autor

Misión Propuesta

La Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar presta servicios de calidad, cumpliendo con las normas de Sanidad Animal y AGROCALIDAD del Ecuador, para la comercialización global y efectiva de semovientes bovinos, ovinos, equinos, caprinos, camélidos, porcinos y otras especies menores.

4.3.1.2 Visión

La visión es la representación de los escenarios a futuro. La visión al igual de la misión debe ser: estructurada, entendible y medible.

Posteriormente, en base a la estructura preestablecida por Arellano H. se procede a la elaboración de la visión de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

Tabla 34: Modelo de Matriz de Componentes Visión

MODELO DE MATRIZ DE COMPONENTES		
VISIÓN	¿Qué queremos ser o crear?	Referente en la prestación de servicios para la comercialización de semovientes.
	Horizonte de tiempo	2020
	Ámbito de acción	Nacional
	Principios Organizacionales	Mejoramiento Continuo
	Valores	Equidad y Responsabilidad
	Ventaja competitiva	Calidad

Fuente: (Arellano H., 2012)

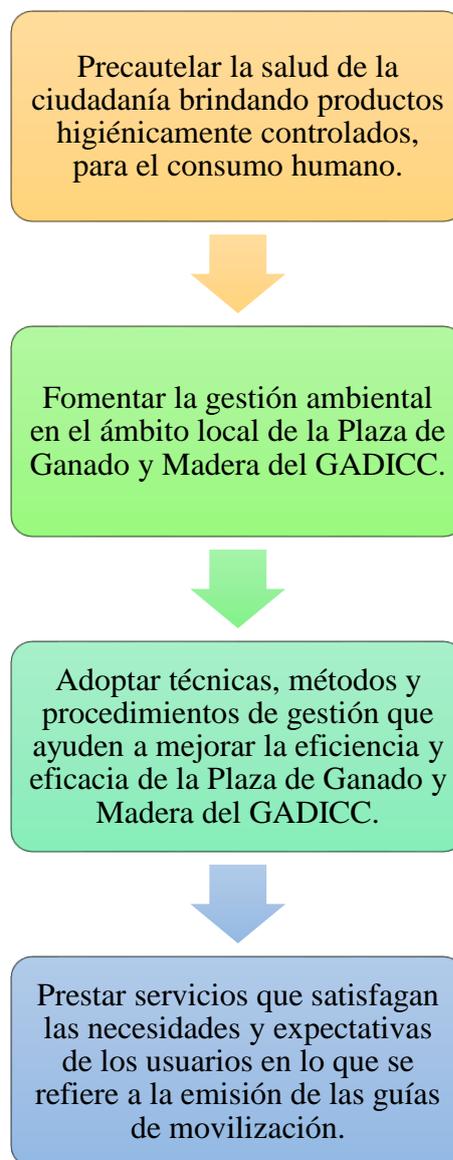
Elaborado por: Autor

Visión Propuesta

Ser un modelo de eficiencia, y eficacia en el año 2020 a nivel nacional, en la prestación de servicios, comercialización de semovientes; mejorando progresivamente los indicadores, los procesos, la calidad y el servicio de la Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar.

4.3.1.3 Objetivos propuestos para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

Gráfico 32: Objetivos propuestos



Elaborado por: Autor

4.3.2 Medición y seguimiento indicadores de gestión

Los objetivos estratégicos van relacionados con la misión, visión y objetivos que persigue la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, estos deben ser entendibles, evaluados y medibles. A continuación, se propone el desarrollo de actividades para su aplicación.

Tabla 35: Indicador Perspectiva Financiera

INDICADORES DE GESTIÓN					
PERSP.	CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD
Financiera	Liquidez	Obtener fondos de las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos.	Implementar un sistema de gestión financiero.	(Total de Activos Corrientes período actual / Total de Pasivos Corrientes período actual)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un presupuesto de ingresos costo y gastos de incurren en la institución. 2. Realizar estudio de factibilidad, para la implementación del sistema de gestión financiero. 3. Elaborar e implementar un sistema de gestión financiero.
	Rentabilidad	Mejorar la utilidad de la institución	Incrementar el 10% de socios respecto del año anterior.	(Utilidad Bruta periodo actual / Ventas Netas periodo actual)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar campañas de promoción de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC en distintas comunidades.

Elaborado por: Autor

Tabla 36: Indicador Perspectiva Clientes

INDICADORES DE GESTIÓN					
PERSP.	CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD
Clientes	Usuarios	Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.	Incrementar la satisfacción de los usuarios en un 10%	(Número de clientes satisfechos en el período actual / Número total de clientes en el período actual)	1. Aplicar encuestas a los usuarios de la plaza, para conocer el grado de satisfacción por el servicio brindado.
					2. Disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de los usuarios.
					3. Brindar servicio de calidad.
		Incentivar un buen ambiente de trabajo entre los usuarios y el personal técnico y operativo de la plaza	Reducir el 0,05% de quejas en la plaza.	(Número de quejas en el período actual / Número total de comerciantes y ganaderos en el período actual)	1. Aplicar encuestas a los usuarios para identificar el área del problema.
2. Identificar los elementos que impactan en el servicio al cliente.					
3. Implementar un sistema de calificación de servicios.					

Elaborado por: Autor

Tabla 37: Indicador Perspectiva Procesos Internos

INDICADORES DE GESTIÓN					
PERSP.	CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD
Procesos Internos	Operativo	Optimizar el desarrollo de las actividades internas mediante un manual de procesos para la plaza.	Mejorar y agilizar los procesos internos.	(Número de procesos ejecutados en el período actual / Número Total de procesos propuestos en el período actual)	1. Identificar el punto crítico en los procedimientos que obstruyen a la eficiencia y eficacia de los procesos. 2. Formular un manual de procesos.
		Adoptar técnicas, métodos y procedimientos de gestión que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de la plaza.	Elaborar un manual de funciones que segregue y delimite las funciones principales de los funcionarios.	(Número de usuarios atendidos en el período actual / Número total de usuarios proyectados en el período actual)	1. Identificar las principales actividades de los funcionarios. 2. Aplicar a los funcionarios de la plaza la hoja de descripción de puestos. 3. Formular un manual de funciones para los funcionarios de la plaza.
		Precautelar la salud de la ciudadanía brindando servicios higiénicamente controlados, para el consumo humano.	Fomentar al 100% un Plan de Bioseguridad.	(Número de usuarios que están de acuerdo con la asistencia técnica y control sanitario de animales del periodo actual / Número total de usuarios de la plaza en el período actual)	1. Aplicar una encuesta a los usuarios de la plaza, con el propósito de medir el grado de asistencia técnica y control sanitario de animales (Programa de bioseguridad).

Elaborado por: Autor

Tabla 38: Indicador Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

INDICADORES DE GESTIÓN					
PERSP.	CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD
Aprendizaje y Conocimiento	Talento Humano	Impulsar a los funcionarios el trabajo en equipo mediante la cooperación con la filosofía institucional.	Incrementar el 70% del nivel de identificación personal e institucional.	(Número de funcionarios que se identifican con la institución / Número total de funcionarios de la institución)	1. Estructurar la misión y visión de la institución
					2. Capacitar a los funcionarios en la filosofía corporativa.
					3. Impulsar el trabajo en equipo mediante el trazo de metas personales alineadas a las estrategias institucionales.
					4. Evaluar el nivel de identificación, cumplimiento y responsabilidad a los funcionarios.
		Facilitar el proceso de capacitación a los funcionarios con el fin de mejorar el nivel de conocimiento de los funcionarios con relación al manejo de Sistema Fiebre Aftosa Ecuador (SIFAE).	Personal capacitado	(Número de capacitaciones realizadas en el período actual / Número de capacitaciones planificadas en el período actual)	1. Identificar las necesidades de actualización de conocimiento por parte del personal.
					2. Elaborar, implementar y evaluar el Plan de capacitaciones.
					3. Realizar convenios de capacitación con Agrocalidad.
					4. Evaluar la actualización de conocimientos a los funcionarios.

Elaborado por: Autor

4.4 ORGANIZACIÓN

Gráfico 33: Modelo Organizacional de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC



Elaborado por: Autor

4.4.1 Organigrama Estructural

El organigrama de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se realizó en base al Reglamento Zoosanitario de Centros de Concentración de Animales del (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016) donde manifiesta:

Art. 6.- Los lugares de concentración de animales para la comercialización, deberán cumplir para su funcionamiento con los siguientes requisitos: Los centros de concentración de animales de producción deberán contar con un administrador. Las ferias o lugares de concentración de animales deberán contar con los servicios de un Médico Veterinario debidamente registrado en la SENESCYT en apoyo a las funciones de inspección sanitaria, inspección en corrales, notificaciones y detección de patologías. (pág. 5)

Teniendo en cuenta este concepto se procede a la elaboración de la estructura orgánica de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

4.4.1.1 Nivel Jerárquico

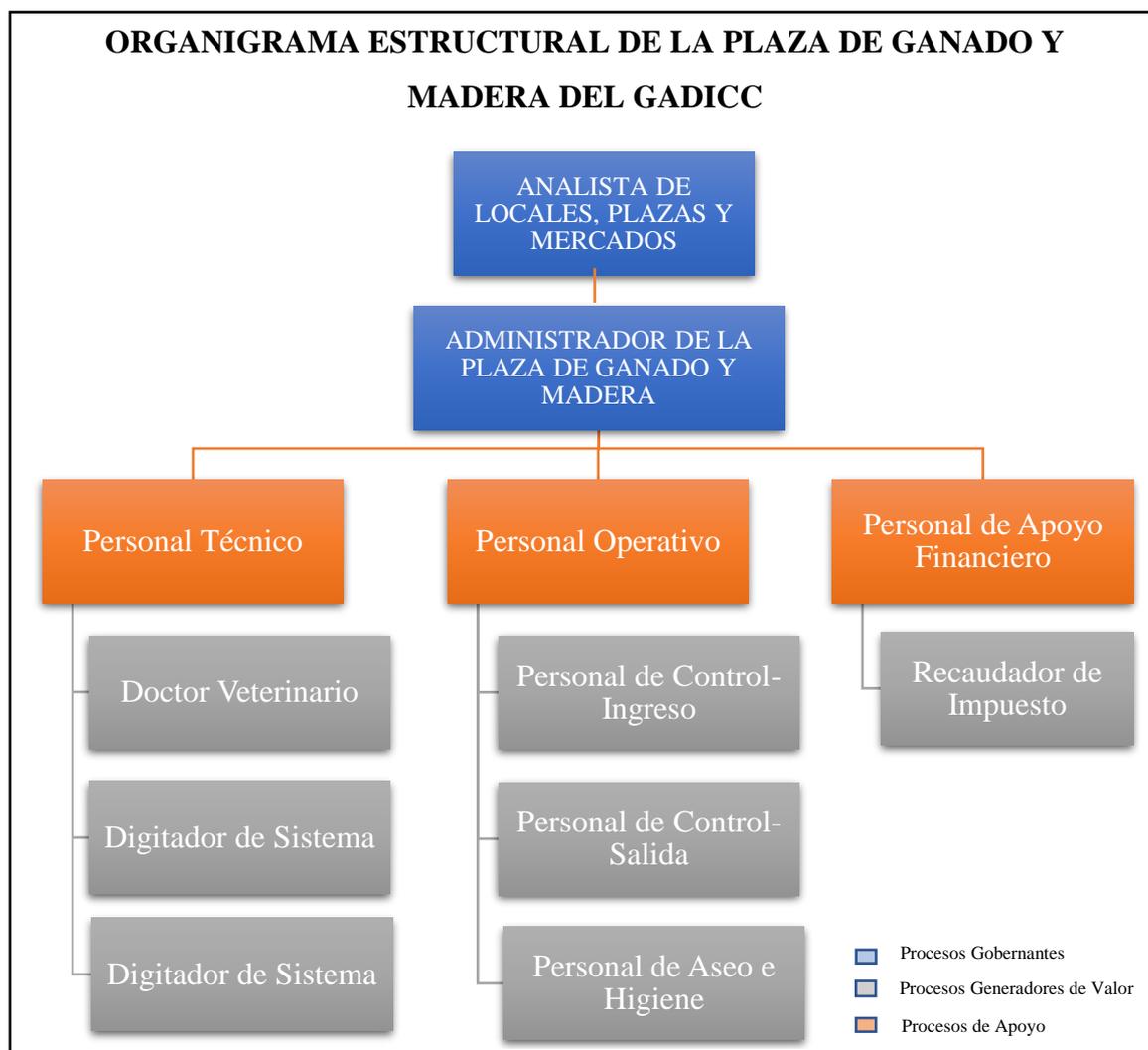
Tabla 39: Estructura Organizacional

N °	PROCESOS	DESCRIPCIÓN
1	Procesos Gobernantes	Analista de locales, plazas y mercados Administrador
2	Procesos Generadores de Valor	Doctor Veterinario Digitador de Sistema Controlador de Ingreso y Salida
3	Procesos de Apoyo	Recaudador de impuesto

Elaborado por: Autor

4.4.1.2 Organigrama Estructural Propuesto

Gráfico 34: Organigrama estructural de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC



Fuente: Reglamento zoonosanitario de centros de concentración de animales del Ecuador

Elaborado por: Autor

4.4.2 Líneas de comunicación

El ambiente de trabajo que se maneja en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, debe ser excelente. La fluidez de la comunicación, entre el administrador; funcionarios técnicos y operativos; y usuarios es indispensable para lograr la eficiencia y eficacia en los procesos, permitiendo el alcance de los objetivos institucionales.

A continuación se detalla el personal requerido para la Plaza de Ganado y Madera según el organigrama:

Tabla 40: Personal requerido para la Plaza de Ganado y Madera

CARGO	NÚMERO DE PUESTOS	%
Administrador	1	13%
Médico Veterinario	1	13%
Digitador del sistema y control	2	25%
Personal de limpieza	1	13%
Personal de control	2	25%
Recaudador de impuesto	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Agrocalidad

Elaborado por: Autor

4.4.3 Manual de Funciones y Atribuciones

La Plaza de Ganado y Madera del GADICC, cuenta con recursos tangibles e intangibles, de los cuales el capital intelectual es de vital importancia para el funcionamiento de la misma; el recurso humano es una fuente de conocimiento, experiencia, talento y habilidad que desarrollan actividades en cumplimiento a los objetivos dentro de una organización, es lo que comúnmente llamamos funciones. La eficiencia y eficacia de los funcionarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, debe ser controlada y evaluada cuando se habla de servicio de calidad, es por ello la necesidad de describir las funciones y requisitos principales para cada funcionario, con el objetivo de evitar duplicidad, arrogación y evasión de funciones por parte del personal. Es propicio mencionar que, la construcción del manual de funciones para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se ha efectuado en base a las regulaciones y procedimientos internos que maneja el GADICC.

A continuación, se presenta el manual de funciones de los funcionarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC
FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO
IDENTIFICACIÓN DE CARGO

Nombre del cargo	Administrador
Jefe inmediato	Analista Locales, Plaza y Mercados
Dependencia	INNOVACIÓN INSTITUCIONAL

REQUISITOS DEL CARGO

Edad	No Aplica
Sexo	Masculino – Femenino
Formación Académica	Primaria, Secundaria y Superior
Perfiles profesionales de relación	Administración y Comercio
Experiencia	1 - 2 años en el cargo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Administrar la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.
- Coordinar las actividades con los técnicos de AGROCALIDAD
- Controlar el ingreso de los animales cumpliendo los parámetros establecidos por AGROCALIDAD. Art.10
- Adecuar una oficina que permita la expedición del certificado Sanitario de Movilización por parte de AGROCALIDAD, así como también equipos informáticos compatibles con el software de emisión de Certificados Sanitarios.
- Determinar los valores por comercialización de ganado por especie, mediante un estudio de mercado y mediante este proceso se establecerá el canon de arrendamiento.
- Mantener una estadística semanal del comercio de animales por especie y categorías.
- Coordinar con el médico veterinario asignado para que formule el programa de bioseguridad, de acuerdo con las normativas vigentes para este fin.

- Proponer y coordinar el cuidado y mantenimiento de los locales, plazas y mercados municipales.
- Realizar informe técnico para adjudicación de Plaza de Ganado y Madera del GADICC.
- Coordinar con las diferentes unidades para generar un plan de movilidad para el control del tránsito y seguridad
- Coordinar el control de las ventas ambulantes, que está prohibida al interior del recinto ferial y periferia de la Plaza con la Unidad de Seguridad y Vigilancia.
- Disponer la limpieza, y los residuos animales, depositar en la fosa después de cada jornada.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Orientar y dirigir al personal técnico y operativo.
- Velar por el cumplimiento de las ordenanzas municipales vigentes.
- Asegurar el funcionamiento de los equipos durante la prestación de servicio
- Prestar un servicio de calidad a los usuarios internos y externos.
- Presentar un informe de las actividades realizadas a la alcaldía y autoridad de control.
- Velar por la imagen de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.
- Evaluar las actividades del personal técnico y operativo.
- Cumplir con las Normas Nacionales de Sanidad Animal.
- Y todas las actividades que la alta gerencia en conjunto al departamento de talento humano designen.

HABILIDADES DE GESTIÓN

- Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

- Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculados a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

COMPETENCIA

- Aprendizaje continuo
- Conocimiento del Entorno Organizacional
- Relaciones Humanas
- Actitud al cambio
- Orientación de los resultados
- Orientación de servicios
- Trabajo en Equipo
- Juicio y toma de decisiones
- Iniciativa
- Liderazgo

VALORES MORALES

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Puntualidad
- Lealtad
- Equidad
- Tolerancia
- Compañerismo

PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC
FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO
IDENTIFICACIÓN DE CARGO

Nombre del cargo:	Técnico Veterinario
Jefe inmediato	Administrador
Dependencia	INNOVACIÓN INSTITUCIONAL

REQUISITOS DEL CARGO

Edad	No Aplica
Sexo	Masculino – Femenino
Formación Académica	Primaria, Secundaria y Superior
Perfiles profesionales de relación	Agronomía debidamente registrado en la SENESCYT
Experiencia	1 - 2 años en el cargo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Apoyo a las funciones de inspección sanitaria, inspección en corrales, notificaciones y detección de patologías en las ferias de ganado.
- Coordinar las actividades con AGROCALIDAD, con las entidades de régimen dependiente y dependencias municipales, para el cumplimiento eficiente de sus actividades.
- Prestar asistencia técnica y control sanitario de animales a expedirse en la feria de ganado municipal.
- Mantener una estadística semanal del comercio de animales por especie y categorías.
- Formular un programa de bioseguridad en el que se detalle el manejo de estiércol, camas, limpieza y desinfección de instalaciones después de cada jornada de acuerdo con el Artículo 10 del Reglamento Zoosanitario de Centros de Concentración de Animales.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Supervisar la correcta transportación de los semovientes.
- Atender las solicitudes de sus inmediatos superiores.
- Registrar en el reloj biométrico su entrada y salida al trabajo incluso la salida y entrada del periodo de almuerzo, conforme a la respectiva laboral.
- Utilizar los materiales de protección industrial otorgados por el Municipio.
- Presentar un informe de las actividades realizadas al jefe inmediato.
- Y todas las actividades que la alta gerencia en conjunto al departamento de talento humano designen.

HABILIDADES COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculados a los objetivos organizacionales.

Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

COMPETENCIAS

- Aprendizaje continuo
- Relaciones Humanas
- Actitud al cambio
- Orientación de los resultados
- Orientación de servicios

VALORES MORALES

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad y lealtad
- Respeto entre otros.

PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC
FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO
IDENTIFICACIÓN DE CARGO

Nombre del cargo:	Técnico de sistema
Jefe inmediato	Administrador
Dependencia	INNOVACIÓN INSTITUCIONAL

REQUISITOS DEL CARGO

Edad	No Aplica
Sexo	Masculino – Femenino
Formación Académica	Primaria, Secundaria
Experiencia	Hasta un año

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Asesoramiento a los usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, sobre el Sistema SIFAE.
- Emitir el Certificado Sanitario de Movilización (CSMI) de los animales, según lo defina la normativa legal vigente de AGROCALIDAD, para la salida de los animales de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.
- Mantener una estadística semanal del comercio de animales por especie y categorías.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Atender las solicitudes de sus inmediatos superiores.
- Registrar en el reloj biométrico su entrada y salida al trabajo incluso la salida y entrada del periodo de almuerzo, conforme a la respectiva laboral.
- Utilizar los materiales de protección industrial otorgados por el Municipio.
- Presentar un informe de las actividades realizadas al jefe inmediato.
- Y todas las actividades que la alta gerencia en conjunto al departamento de talento humano designen.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculados a los objetivos organizacionales.

Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

COMPETENCIAS

- Aprendizaje continuo
- Relaciones Humanas
- Actitud al cambio
- Orientación de los resultados
- Orientación de servicios
- Trabajo en Equipo

VALORES MORALES

- Compañerismo
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Respeto
- Lealtad
- Equidad

PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC
FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO
IDENTIFICACIÓN DE CARGO

Nombre del cargo:	Personal Operativo
Jefe inmediato	Administrador
Dependencia	INNOVACIÓN INSTITUCIONAL

REQUISITOS DEL CARGO

Edad	No Aplica
Sexo	Masculino – Femenino
Formación Académica	Primaria

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Cumplir con el plan de limpieza y desinfección de las instalaciones después de cada jornada.
- Realizar la desinfección de vehículos que sean utilizados en las ferias o lugares de concentración de animales.
- Someter a un tratamiento de acuerdo con las normas ambientales vigentes el estiércol, residuos sólidos y aguas provenientes de los Centros de Concentración de Animales de Producción.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Atender las solicitudes de sus inmediatos superiores.
- Registrar en el reloj biométrico su entrada y salida al trabajo incluso la salida y entrada del periodo de almuerzo, conforme a la respectiva laboral.
- Utilizar los materiales de protección industrial otorgados por el Municipio.
- Presentar un informe de las actividades realizadas al jefe inmediato.
- Y todas las actividades que la alta gerencia en conjunto al departamento de talento humano designen.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculados a los objetivos organizacionales.

Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

COMPETENCIAS

- Aprendizaje continuo
- Relaciones Humanas
- Actitud al cambio
- Orientación de los resultados
- Orientación de servicios
- Trabajo en Equipo

VALORES MORALES

- Compañerismo
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Respeto
- Lealtad
- Equidad

PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC
FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO

IDENTIFICACIÓN DE CARGO

Nombre del cargo:	Recaudador de Impuesto
Jefe inmediato	Administrador
Dependencia	INNOVACIÓN INSTITUCIONAL

REQUISITOS DEL CARGO

Edad	No Aplica
Sexo	Masculino – Femenino
Formación Académica	Primaria, Secundaria
Experiencia	Hasta un año

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Llevar un registro de los usuarios con los nombres, apellidos, cédula de identidad y dirección.
- Recaudar el impuesto de animales que ingresan a la Plaza de Ganado del GADICC.
- Presentar un informe económico de ingresos por la acogida de los semovientes en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Atender las solicitudes de sus inmediatos superiores.
- Registrar en el reloj biométrico su entrada y salida al trabajo incluso la salida y entrada del periodo de almuerzo, conforme a la respectiva laboral.
- Utilizar los materiales de protección industrial otorgados por el Municipio.
- Presentar un informe de las actividades realizadas al jefe inmediato.
- Y todas las actividades que la alta gerencia en conjunto al departamento de talento humano designen.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculados a los objetivos organizacionales.

Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

COMPETENCIAS

- Aprendizaje continuo
- Relaciones Humanas
- Actitud al cambio
- Orientación de los resultados
- Orientación de servicios
- Trabajo en Equipo

VALORES MORALES

- Compañerismo
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Respeto
- Lealtad
- Equidad

**PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC
FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO**

IDENTIFICACIÓN DE CARGO

Nombre del cargo	Personal de Control Ingreso – Salida
Jefe inmediato	Administrador
Dependencia	INNOVACIÓN INSTITUCIONAL

REQUISITOS DEL CARGO

Edad	No Aplica
Sexo	Masculino – Femenino
Formación Académica	Primaria, Secundaria
Experiencia	Hasta un año

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Controlar el ingreso de los animales cumpliendo los parámetros establecidos por AGROCALIDAD.
- Verificar que los elementos del Certificado Sanitario de Movilización (CSMI) sean correctos. (Fecha, cantidad, especie etc.)
- Exigir al transportista el Certificado Sanitario de Movilización (CSMI) de los animales, emitido según lo defina la normativa legal vigente de AGROCALIDAD, para el ingreso de los animales al lugar donde se realiza la concentración.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Supervisar la correcta transportación de los semovientes.
- Atender las solicitudes de sus inmediatos superiores.
- Registrar en el reloj biométrico su entrada y salida al trabajo incluso la salida y entrada del periodo de almuerzo, conforme a la respectiva laboral.
- Utilizar los materiales de protección industrial otorgados por el Municipio.
- Presentar un informe de las actividades realizadas al jefe inmediato.
- Y todas las actividades que la alta gerencia en conjunto al departamento de talento humano designen.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculados a los objetivos organizacionales.

Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

COMPETENCIAS

- Aprendizaje continuo
- Relaciones Humanas
- Actitud al cambio
- Orientación de los resultados
- Orientación de servicios
- Trabajo en Equipo

VALORES MORALES

- Compañerismo
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Respeto
- Lealtad
- Equidad

4.5 DIRECCIÓN

Gráfico 35: Modelo de Dirección de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC



Elaborado por: Autor

4.5.1 Integración

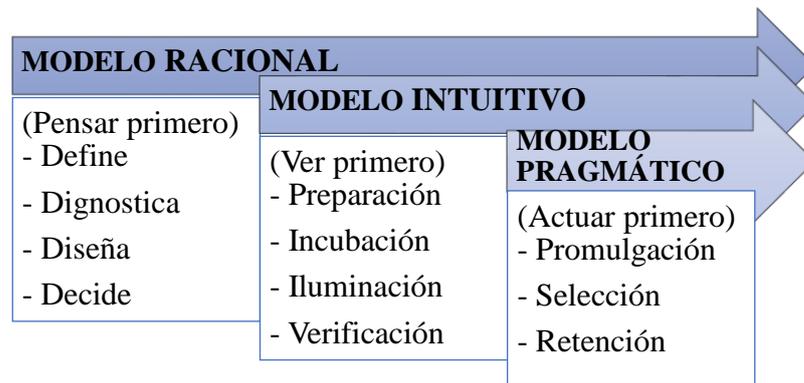
El recurso indispensable que tiene una institución es el factor humano, puesto que sin este recurso la empresa dejaría de subsistir, es por ello la importancia de promover las buenas relaciones entre todos los funcionarios y fomentar el trabajo en equipo continuo entre todos los funcionarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, con el propósito de alcanzar las metas institucionales.

4.5.2 Toma de decisiones gerenciales

La toma de decisiones es la parte medular de toma empresa, si se toma buenas decisiones la institución cosechará frutos, pero si se toma malas decisiones afectará el rendimiento de la institución.

Toma las decisiones en base al modelo clásico racional, intuitivo y pragmático que cita (Cohen, 2016)

Gráfico 36: Modelo para la toma de decisiones estratégicas



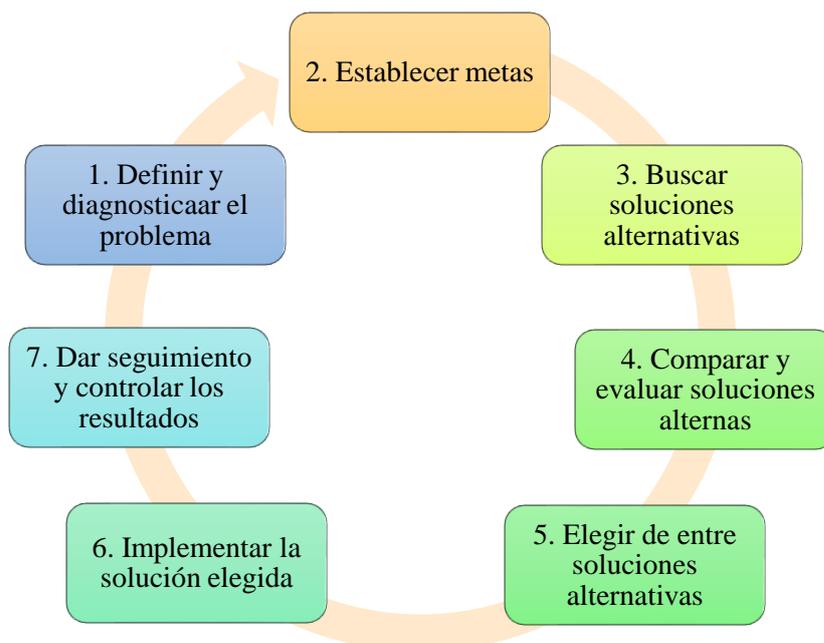
Fuente: (Cohen, 2016)
 Elaborado por: Autor

4.5.2.1 Modelo Racional (Pensar primero)

La toma de decisiones para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se realizarán en base a las políticas que maneja la empresa, resultados financieros que han sido emitidos por cálculos matemáticos, resultados de indicadores y otros análisis.

Según (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) con relación al modelo racional designa siete pasos para la toma de decisiones que se mencionan a continuación:

Gráfico 37: Modelo Racional



Fuente: (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)
 Elaborado por: Autor

Si el administrador de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, toma la decisión en base a resultados programados optimiza tiempo, procesos y recursos; y permite al Administrador tomar decisiones rápidas, simplificadas y congruentes. En este Modelo el administrador no podrá tomar decisiones si la información está incompleta.

4.5.2.2 Modelo Intuitivo (Ver primero)

En este modelo la toma de decisiones surge, por eventualidades imprevistas de los cuales no existe un estándar para medir y evaluar resultados; estas decisiones se tomarán en base a la visualización futura por la intuición.

4.5.2.3 Modelo Pragmático (Actuar primero)

La toma de decisiones para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se efectuarán en base a la experiencia y que estas posteriormente hayan dado resultados satisfactorios.

4.5.3 Motivación

La motivación es una característica psicológica en el ser humano, estudia el comportamiento del individuo, su compromiso hacia una tarea u orden asignada. La motivación orienta, crea y mantiene un ambiente laboral competitivo en el alcance de los objetivos y metas.

Con el paso del tiempo la magnitud de las empresas han evolucionado y estas han ido buscando estrategias para incrementar la eficiencia y eficacia de los recursos de la empresa, surgiendo múltiples teorías dirigidas a la motivación del talento humano, como es la Teoría Bifactorial de Herzberg y la jerarquía de las necesidades de Maslow.

La Plaza de Ganado y Madera del GADICC, debe satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno, con el objetivo de obtener los resultados óptimos y deseados.

Propuesta Motivación a los Funcionario de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

(López Mas, 2005) presenta un esquema de motivación interno, el cual propone su aplicación a los funcionarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

Gráfico 38: Técnicas de la motivación

PRINCIPIO		MOTIVADOR IMPLICADO	
	Suprimir controles pero manteniendo responsabilidad.		Responsabilidad y sentido del logro.
	Aumentar la responsabilidad del individuo por su propio trabajo.		Responsabilidad y reconocimiento.
	Dar a la persona una unidad natural de trabajo completa (módulo , división, área etc.)		Responsabilidad, sentido del logro, reconocimiento.
	Conceder autoridad adicional a un empleado en su actividad, libertad en el trabajo.		Responsabilidad, sentido del logro, reconocimiento.
	Poner a disposición del empleado directamente, en lugar de través del supervisor, informes periódicos sobre su trabajo.		Reconociminto interno.
	Introducir tarea nuevas y más difíciles nunca desempeñadas antes.		Desarrollo y aprendizaje.
	Asignar a un individuo tarea específicas o especializadas, que les permita llegar a ser especialistas.		Responsabilidad desarrollo y promoción.

Fuente: (López Mas, 2005)

Elaborado por: Autor (pág. 30)

4.5.4 Comunicación

La comunicación interna de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se diseña mediante el proceso de comunicación directo, por medio de reuniones semanales, con el fin de:

- Crear confianza y ampliar las capacidades del equipo.
- Compartir e intercambiar ideas con todos los funcionarios.
- Conocer las necesidades internas del personal y problemas suscitados.
- Dar instrucciones necesarias, sobre las actividades a desarrollar durante la jornada de trabajo.
- Definir estrategias para mitigar y prevenir errores.
- Medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.

4.5.5 Liderazgo

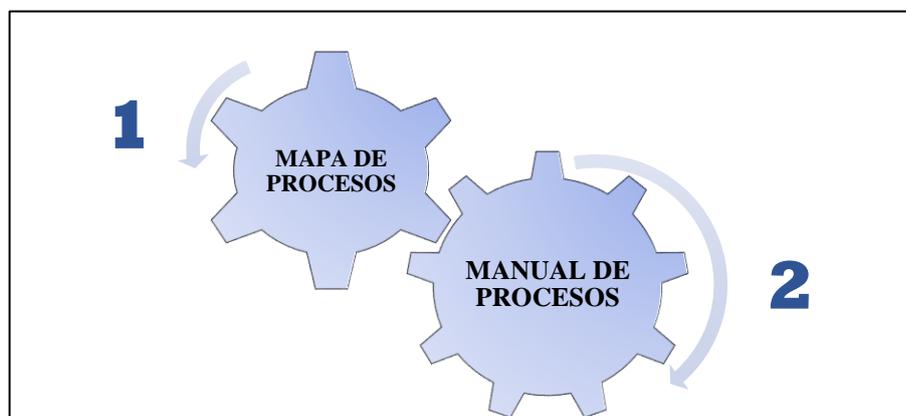
El administrador de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, es la persona responsable, dotada de autoridad sobre el personal técnico y operativo. El administrador reportará información semanal de las actividades realizadas al jefe inmediato superior, a la alcaldía y a la autoridad de control Agrocalidad.

4.5.6 Estilo de dirección

La dirección de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se rige por normas, políticas y actividades disciplinadas según el organigrama estructural del Municipio de Cañar, el cual se desarrolla mediante el estilo Burocrático, puesto que contribuye al alcance de los objetivos institucionales.

4.6 COORDINAR

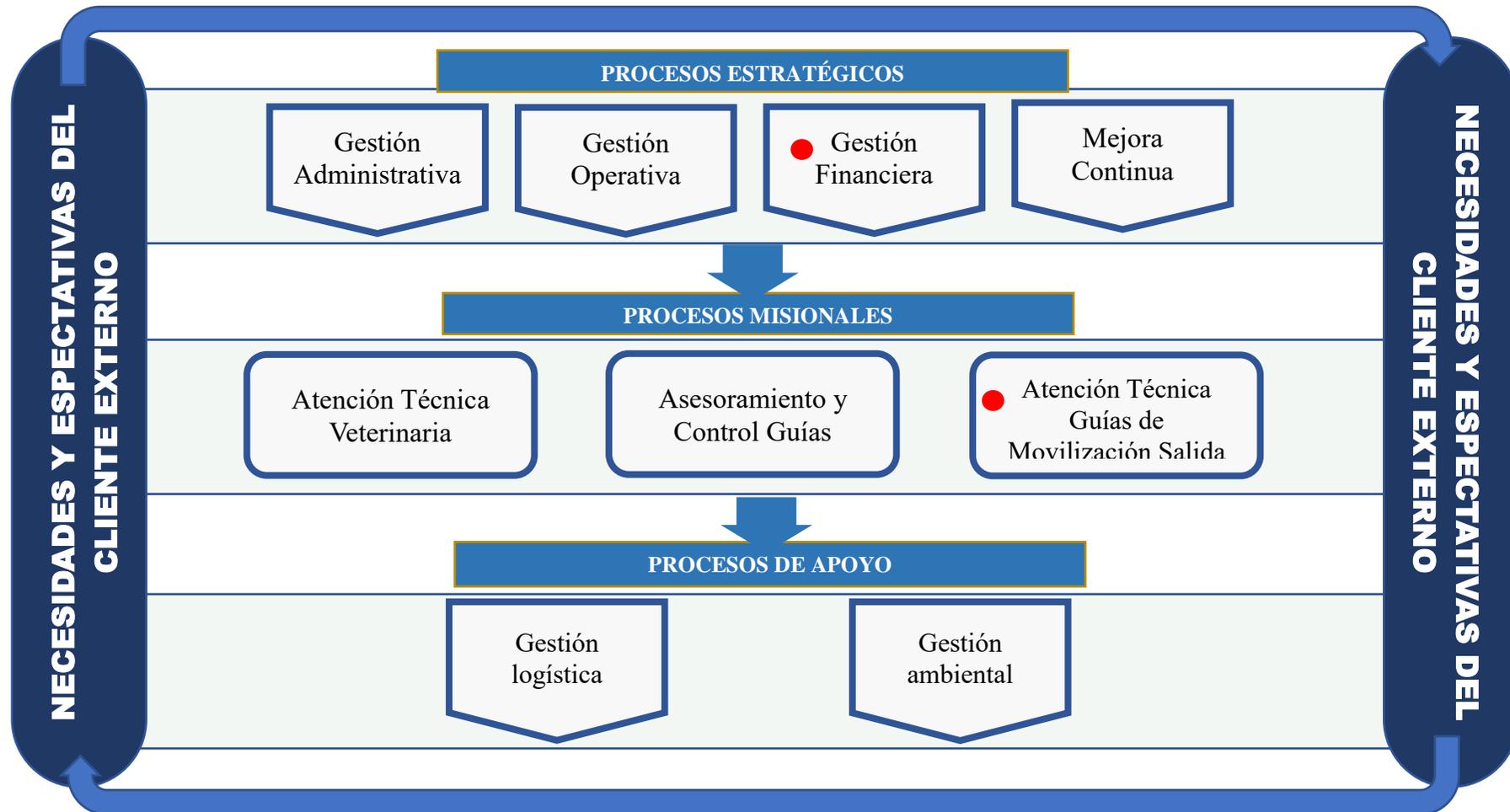
Gráfico 39: Modelo Coordinación de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC



Elaborado por: Autor

4.6.1 Mapa de procesos

Gráfico 40: Mapa de Procesos de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC



● Nudo crítico
Elaborado por: Autor

Tabla 41: Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO		
CAMPOS DE ACCIÓN ESTRATÉGICO		
1	Gestión Administrativa	Es en la alta dirección donde se toman las decisiones de ella dependerá la imagen y futuro de la empresa, en esta sección se planifica, organiza, dirige, coordina y controla. La imagen corporativa es la parte esencial que toda institución persigue.
2	Gestión Operativa	Son todos los procesos y procedimientos internos de la plaza, es en esta área donde se fomenta la buena comunicación entre los diferentes departamentos, y se segrega y delimita las funciones principales mediante un manual de funciones y el manual de procesos, con el propósito de alcanzar la eficiencia y eficacia en el servicio.
3	Gestión Financiera	Es la correcta administración efectiva de los recursos de la plaza, es en esta área donde se gestiona los gastos e ingresos de tal forma que permita alcanzar los índices de liquidez y rentabilidad.
4	Mejora Continua	Es un conjunto de acciones que conllevan hacia la calidad del servicio que presta la plaza. La calidad es uno de los factores primordiales que persigue la plaza, por lo que se basa en satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios externos como internos.
5	Atención Técnica Veterinaria	Posteriormente a los procesos misionales dentro de la plaza es preciso la atención técnica de un veterinario que se encargue de asistir y cuidar al animal.
6	Asesoramiento y control de guías de movilización	El asesoramiento y recepción de las guías de movilización de ingreso es indispensable dentro de la plaza puesto que, permite de manera significativa a que los usuarios cumplan con los requisitos que exige Agrocalidad, cuyo documento asegura que el animal está en buen estado y certifica que el semoviente es de propiedad del oferente.
7	Atención técnica guías de movilización	El personal técnico se encarga de la emisión de las guías de movilización de salida, después que el usuario haya cumplido con los requisitos de compra y venta el cual exige el tique del ingreso del animal.
8	Gestión logística	La gestión de logística involucra varias actividades que intervienen en el desarrollo de actividades de la plaza, como es la gestión de aseo e higiene de la plaza, mantenimiento de instalaciones y equipos, entre otros.
9	Gestión ambiental	La Plaza de Ganado y Madera del GADICC, cuenta con asistencia técnica de la Comisaría, Agrocalidad y la Unidad de Protección al Medio Ambiente.

Elaborado por: Autor

4.6.2 Manual de Procesos

PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR

MANUAL DE PROCESOS: PLANIFICACIÓN COMPRAS

INTRODUCCIÓN

Para el buen funcionamiento de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, es indispensable contar con recursos tecnológico, humano, económico y material, e inversiones periódicas puesto que, las necesidades de la plaza dependerá de las operaciones internas y externas.

OBJETIVOS

- Identificar las necesidades de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, mediante un informe y presupuesto de compras.
- Controlar las compras.
- Comunicar las necesidades al departamento de compra.

ALCANCE

Entrada: Necesidad de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

Salida: Petición escrita según las necesidades de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, para efectuar la compra.

POLÍTICAS DE LA PLAZA

- El abastecimiento de materiales, equipos e insumos a la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, debe tener continuidad.
- Elaborar la requisición de compra previo a su adquisición.
- Análisis prospectivo previo a la necesidad de compra.

- Verificar que se cumplan las órdenes de compra.
- Mantener los niveles de compras según su calidad y precio.
- La mercadería será receptada si esta cumple con los parámetros de compra SERCOP.

INVOLUCRADOS

- Administrador
- Departamento de compras
- Personal Operativo

APLICACIÓN

Los procedimientos asignados en este manual de procesos son aplicables, para todas las compras que se efectúen en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

**PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR**

HOJA DE PROCESOS: PLANIFICACIÓN COMPRAS

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Identificar los materiales e insumos mínimos en stock	PERSONAL OPERATIVO
Realiza y envía al administrador la solicitud de los materiales e insumos que faltan	PERSONAL OPERATIVO
Recibe y analiza la solicitud de los materiales e insumos que faltan.	ADMINISTRADOR
¿Aprueba la solicitud de los materiales e insumos que faltan?	ADMINISTRADOR
NO: Identificar los materiales e insumos mínimos en stock en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.	ADMINISTRADOR
SI: Archiva la solicitud de los materiales e insumos.	ADMINISTRADOR
Realiza y envía la requisición al departamento de compra.	ADMINISTRADOR
Recibe la requisición de compras	DEPARTAMENTO DE COMPRA
¿Aprueba la requisición de compra?	DEPARTAMENTO DE COMPRA
NO: Vuelve a realizar y envía la requisición al departamento de compra	DEPARTAMENTO DE COMPRA
SI: Realiza la orden de compra	DEPARTAMENTO DE COMPRA

Elaborado por: Autor	Fecha: 11/06/2018
Revisado por:	

**PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR**

MANUAL DE PROCESOS: PRESUPUESTO

INTRODUCCIÓN

El presupuesto es de vital importancia para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, dado que permite establecer parámetros económicos de egresos proyectados y estos son de asistencia para el desarrollo de las actividades diarias de la plaza.

OBJETIVOS

- Elaborar el presupuesto de gastos e ingreso, para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.
- Análisis de resultados.
- Toma de decisiones.
- Comunicar las necesidades al departamento de compra.

ALCANCE

Entrada: Planificación estratégica y Plan Operativo Anual (POA)

Salida: Petición escrita según las necesidades de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, para efectuar la compra.

POLÍTICAS DE LA PLAZA

- El presupuesto de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, debe ser flexible.
- El presupuesto se elaborará en relación a los proyectos establecidos.
- Se controlará el presupuesto en base a los resultados obtenidos.
- Todos los ingresos y gastos registrados en el presupuesto, deben estar autorizados por el administrador de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

INVOLUCRADOS

- Administrador

APLICACIÓN

Los procedimientos señalados en este manual de procesos son aplicables, para todos los presupuestos que se efectúen en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

**PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR**

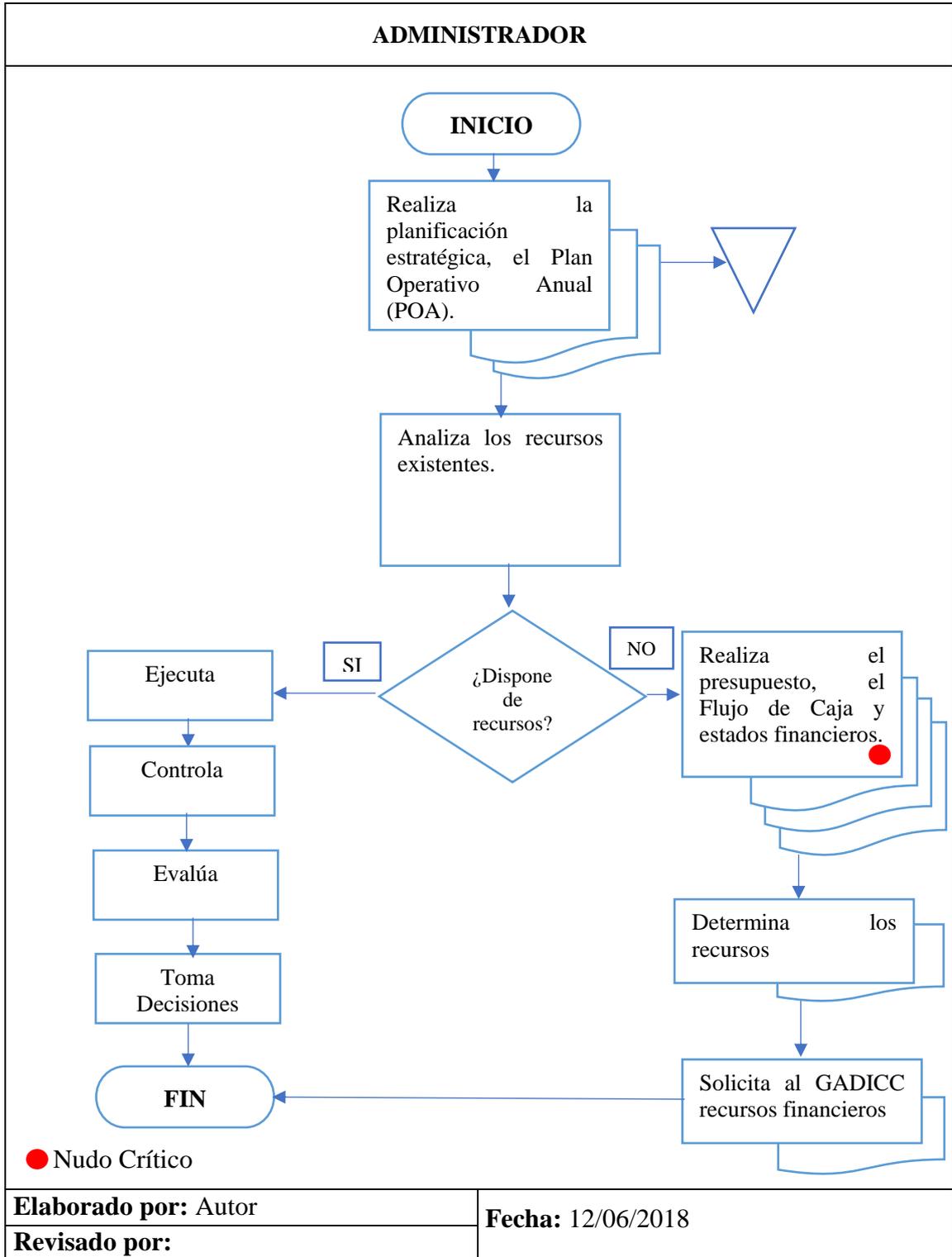
HOJA DE PROCESOS: PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Realiza la planificación estratégica, el Plan Operativo Anual (POA).	ADMINISTRADOR
Analiza los recursos financieros existentes.	ADMINISTRADOR
¿Dispone de recursos financieros?	ADMINISTRADOR
NO: Realiza el Flujo de Caja, el presupuesto y estados financieros.	ADMINISTRADOR
Determina los recursos financieros	ADMINISTRADOR
Solicita al GADICC recursos financieros	ADMINISTRADOR
SI: Ejecuta	ADMINISTRADOR
Controla	ADMINISTRADOR
Evalúa	ADMINISTRADOR
Toma decisiones	ADMINISTRADOR

Elaborado por: Autor	Fecha: 12/06/2018
Revisado por:	

**PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR**

FLUJOGRAMA: PRESUPUESTO



**PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR**

MANUAL DE PROCESOS: ATENCIÓN AL USUARIO EXTERNO

INTRODUCCIÓN

La atención al usuario externo por parte del personal técnico y operativo debe ofrecer calidad puesto que, la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, busca satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, cumpliendo con los parámetros de eficiencia y eficacia.

OBJETIVOS

- Prestar servicios de calidad a los comerciantes y ganaderos.
- Capacitar a los comerciantes y ganaderos sobre los días de vacunación de los animales.
- Agilizar los procesos simplificando el embotellamiento al momento de emitir las guías de movilización de salida.
- Comprometer al personal a un proceso de mejoramiento continuo.

ALCANCE

Entrada: Solicitud de las guías de movilización de salida por parte de los usuarios externos de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

Salida: Usuarios satisfechos por el servicio.

POLÍTICAS DE LA PLAZA

- Responder oportunamente a las necesidades de los usuarios externos.
- No se emiten guías de movilización de ingreso.
- Emitir las guías de movilización de salida a partir de las 10:00 a.m.

- Crear espacios en los que las opiniones de los usuarios sean el precedente para el desarrollo óptimo de la plaza.

INVOLUCRADOS

- Personal técnico
- Usuarios

APLICACIÓN

Los procedimientos expuestos en este manual de procesos son aplicables, para todos los usuarios que frecuentan la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

**PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR**

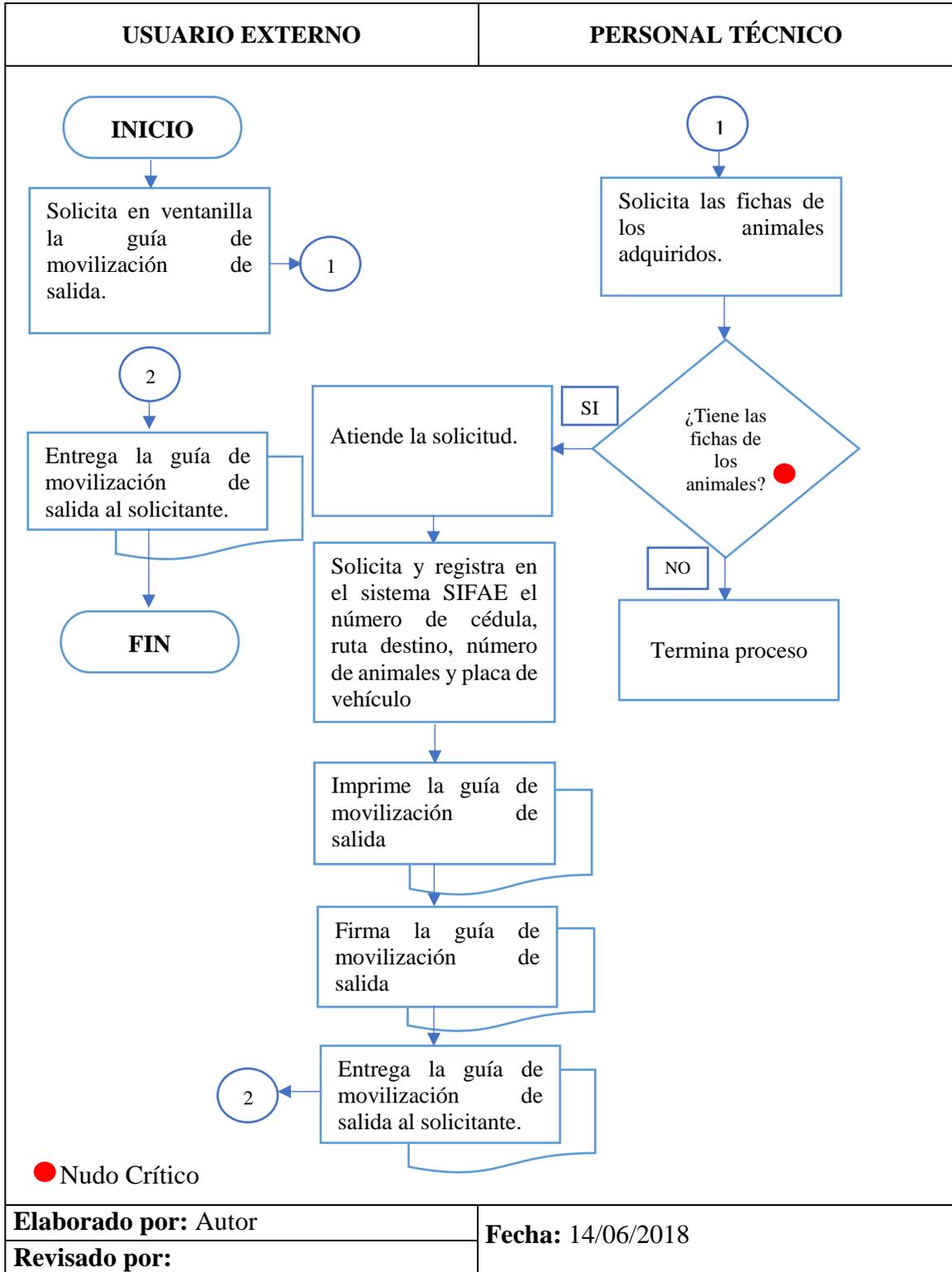
HOJA DE PROCESOS: ATENCIÓN AL USUARIO EXTERNO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Solicita en ventanilla la guía de movilización de salida.	USUARIO EXTERNO
Solicita las fichas de los animales adquiridos.	PERSONAL TÉCNICO
¿Tiene las fichas de los animales?	PERSONAL TÉCNICO
NO: Termina proceso	PERSONAL TÉCNICO
SI: Atiende la solicitud.	PERSONAL TÉCNICO
Solicita y registra en el sistema SIFAE el número de cédula, ruta destino, número de animales y placa de vehículo	PERSONAL TÉCNICO
Imprime la guía de movilización de salida	PERSONAL TÉCNICO
Firma la guía de movilización de salida	PERSONAL TÉCNICO
Entrega la guía de movilización de salida al solicitante.	PERSONAL TÉCNICO
Recibe la guía de movilización de salida	USUARIO EXTERNO

Elaborado por: Autor	Fecha: 13/06/2018
Revisado por:	

**PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR**

FLUJOGRAMA: ATENCIÓN AL USUARIO EXTERNO



4.7 CONTROL

4.7.1 Análisis financiero

El análisis económico en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, es perentorio, dado que se determinará el monto de los fondos de ingreso y egreso que incurren dentro de la feria, las inversiones, capital de trabajo, estado de flujos del efectivo, presupuesto de ingresos y gastos; con la finalidad de conocer la liquidez y rentabilidad que puede ofrecer el modelo de gestión, por medio del análisis de sensibilidad del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período Real de Recuperación (PRR) y la Razón Beneficio Costo (RBC).

4.7.1.1 Inversión

Las inversiones que se realizó en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, son por activos fijos; se adquirió equipos especiales para la prestación de servicio y muebles de oficina.

Tabla 42: Inversión en muebles y equipos de oficina

INVERSIÓN EN MUEBLES DE OFICINA				
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO \$	VALOR TOTAL \$	OBSERVACIONES
2	Estaciones de Trabajo	150,00	300,00	
5	Sillas de espera	50,00	250,00	
1	Silla Ejecutiva	95,00	95,00	
1	Basureros	20,00	20,00	
TOTAL			665,00	

Elaborado por: Autor

Tabla 43: Inversión en equipos

INVERSIÓN EN EQUIPOS						
CANT.	EQUIPO	DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	VALOR UNITARIO \$	VALOR TOTAL \$	OBSERVACIONES
1	Computadora	Asesoría y servicio al cliente	HP Intel Xeon DualCore 2.33GHz, 4Gb Memoria, 500Gb, RAID, DVDRW	500,00	-	La Plaza de Ganado y Madera dispone de este recurso
1	Impresora Láser Color de Alta Velocidad	Documentación del Desarrollo y Operación	Epson 300, 16ppm, 32Mb Memoria, Bandeja de 150 hojas	119,00	119,00	
1	Intranet Gigabit Ethernet (Modem)	Trabajo en Equipo, Compartición de Recursos	Switch 3COM Gigabit, Cableado Ethernet	120,00	120,00	
1	Sistema de bombeo	Arco de desinfección en la entrada	Cajón metálico de protección	4.000,00	4.000,00	
1	Bomba para desinfección de corrales	Asesoría y servicio al cliente	Bomba de motor	700,00	700,00	
1	Barra de control de ingreso vehicular	Servicio al cliente	Metálico	1.000,00	1.000,00	
TOTAL					5.939,00	

Fuente: Actividades de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC

Elaborado por: Autor

Es importante destacar que para el funcionamiento de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC se incurrió en inversión de construcción e instalación que se detalla a continuación:

Tabla 44: Gastos de construcción

GASTOS DE CONSTRUCCIÓN E INSTALACIÓN				
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO \$	VALOR TOTAL \$	OBSERVACIONES
1	Corral de cuarentena (3x3 m. con cubierta)	600,00	600,00	Cédula de gastos
1	Encemento y techo para corral de porcinos (techo de zona 4x10)	2.000,00	2.000,00	
1	Instalación de la barra de control de ingreso vehicular	20,00	20,00	
2	Arco de desinfección en la entrada-salida	400,00	800,00	
1	Provisión de energía e instalaciones eléctricas	7.000,00	7.000,00	
1	Varios	324,58	324,58	
TOTAL			10.744,58	

Fuente: <https://www.canar.gob.ec/gadcanar/index.php/2012-10-01-19-16-46/a2016-2/lotaip-ano-2016>

Elaborado por: Autor

Tabla 45: Total Activos Fijos y Diferidos

ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS	
Activos Fijos	Valor \$
Equipos de Trabajo	\$ 5.939,00
Muebles de Oficina	\$ 665,00
Total Activos Fijos	\$ 6.604,00
Activos Diferidos	Valor \$
Gastos de Construcción	\$ 10.744,58
Total Activos Diferidos	\$ 10.744,58
TOTAL ACTIVOS	\$ 17.348,58

Elaborado por: Autor

Por las razones de inversión de activos fijos es menester tomar en cuenta el valor en libros de la depreciación, para el estado de flujos del efectivo.

Tabla 46: Depreciación

DEPRECIACIONES										
ACTIVOS	VALOR	No AÑOS	VALOR RESIDUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	SALDO EN LIBROS
Equipos Informáticos Especiales	4700,00	6	0,00	783,33	783,33	783,33	783,33	783,33	783,33	0,00
Equipos Informáticos Normales	1239,00	3	0,00	413,00	413,00	413,00	-	-	-	0,00
Muebles y Enseres	665,00	10	0,00	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	266,00
TOTALES:			0,00	1262,83	1262,83	1262,83	849,83	849,83	849,83	266,00

Elaborado por: Autor

Observaciones. En el caso de los Equipos Informáticos Normales, en el 4to año se adquieren nuevos equipos para seguir operando.

4.7.1.2 Costos

A continuación se detalla el costo de capital intelectual, mano de obra y costos indirectos de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC anual.

Tabla 47: Presupuesto de costos Capital Intelectual

PRESUPUESTO DE COSTOS						
COSTOS	DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO \$	CANTIDAD	TOTAL \$	OBSERVACIONES
Capital Intelectual	Administrador Ing. Juan Carlos Siguencia	mes	189,44	1	2273,22	trabajo a medio tiempo, 4 días al mes, por un año
	Veterinario Dra. Elsa Yupa	mes	189,44	1	2273,22	trabajo a medio tiempo, 4 días al mes, por un año
	Personal técnico Sr. Yupa Zhau Manuel Jesús	mes	463,59	1	1205,33	
	Personal técnico Sr. Pauta Tenesaca Eloy Rodrigo	mes	465,20	1	1209,52	Recurso de GADICC, trabajo a medio tiempo, 4 días al mes, por un año.
	Total:					6961,29

Fuente: <https://drive.google.com/file/d/0B1cq9XZJdcoHOTY0eUd6UWxlT0U/view>

Elaborado por: Autor

Tabla 48: Presupuesto de costos Mano de Obra Directa

PRESUPUESTO DE COSTOS						
COSTOS	DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO \$	CANTIDAD	TOTAL \$	OBSERVACIONES
Mano de Obra Directa	Personal operativo Sr. Angamarca López José Virgilio	u.	531,00	1	1380,60	Recurso de GADICC, trabajo a medio tiempo, 4 días al mes, por un año.
	Total:				1380,60	

Fuente: <https://drive.google.com/file/d/0B1cq9XZJdcoHOTY0eUd6UWxlT0U/view>

Elaborado por: Autor

Tabla 49: Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

PRESUPUESTO DE COSTOS						
COSTOS	DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO \$	CANTIDAD	TOTAL \$	OBSERVACIONES
Costos Indirectos	Insumos para desinfección y seguridad	u.	58,5	52	3042,00	Por 1 año
	Personal de desinfección y limpieza EMMAIPC	u.		2	0,00	Recurso de GADICC
	Policía ambiental	u.		2	0,00	Recurso de GADICC
	Guardianía	u.		2	0,00	Recurso de GADICC
	Total:				3042,00	
TOTAL:					4422,60	

Fuente: <https://drive.google.com/file/d/0B1cq9XZJdcoHOTY0eUd6UWxlT0U/view>

Elaborado por: Autor

4.7.1.3 Gastos

Los gastos que participan en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC anualmente son los siguientes:

Tabla 50: Gastos Generales

GASTOS GENERALES					
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO \$	CANTIDAD	TOTAL \$	OBSERVACIONES
Energía Eléctrica	KWh	\$ -	12	\$ -	Recursos del GADICC
Teléfono	mes	\$ -	12	\$ -	Recursos del GADICC
Agua	mes	\$ -	12	\$ -	Recursos del GADICC
Internet	mes	\$ 25,00	12	\$ 300,00	Gastos Varios
Total:				\$ 300,00	

Elaborado por: Autor

Tabla 51: Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO \$	CANTIDAD	TOTAL \$	OBSERVACIONES
Asesor de mercados, ferias y plazas	mes	\$ 2.034,00	1	-	Recursos del GADICC
Comisario	mes	\$ 240,00	1	-	Recursos del GADICC
Útiles de Oficina	mes	\$ 60,00	12	720,00	
Total:				\$ 720,00	

Fuente: <https://www.canar.gob.ec/gadcanar/index.php/2012-10-01-19-16-46/a2016-2/lotaip-ano-2016>

Elaborado por: Autor

Tabla 52: Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO \$	CANTIDAD	TOTAL \$	OBSERVACIONES
Impresión, reproducción y publicidad	mes	2798,88	1	\$ 2.798,88	Trabajo temporal
Tiques guía de movilización	mes	171	1	\$ 171,00	
Servicio de difusión	mes	201,6	1	\$ 201,60	
Total:				\$ 3.171,48	

Fuente: <https://www.canar.gob.ec/gadcanar/index.php/2012-10-01-19-16-46/a2016-2/lotaip-ano-2016>

Elaborado por: Autor

Tabla 53: Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Factor de Caja	30 días
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
Capital Intelectual	\$ 6.961,29
Mano de Obra Directa	\$ 1.380,60
CIF	\$ 3.042,00
Requerimiento Diario de Caja	\$ 31,62
Requerimiento Ciclo de Caja	\$ 948,66
CAPITAL DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
Gastos Administrativos	\$ 720,00
Gastos de Ventas	\$ 3.171,48
Gastos Generales	\$ 300,00
Total Gastos	\$ 4.191,48
Requerimiento Diario de Caja	\$ 11,64
Requerimiento Ciclo de Caja	\$ 349,29
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 1.297,95

Elaborado por: Autor

Tabla 54: Total Inversión

TOTAL DE INVERSIÓN	
INVERSIONES REQUERIDAS	
Total Activos Fijos	\$ 6.604,00
Total Activos Diferidos	\$ 10.744,58
Capital de Trabajo	\$ 1.297,95
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 18.646,53

Elaborado por: Autor

4.7.1.4 Ingreso

La proyección del ingreso diario, semanal y anual para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se lo realizó en base a la información cuantitativa del modelo de gestión aplicable para el año 2015, del cual se procedió a realizar un ajuste de precios, con relación a la competencia del mercado plaza de ganado Biblián.

Tabla 55: Tasas por introducción de animales a la Plaza de Ganado y Madera del GADICC año 2015

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO
Ganado mayor	\$ 0,75 por unidad
Ganado menor	\$ 0,35 por unidad
Animales menores	\$ 0,35 por comerciante

Fuente: Modelo de gestión comercialización de animales domésticos Cañar
Elaborado por: Autor

Tabla 56: Tasas por introducción de animales a la Plaza de Ganado Biblián

CATEGORÍA	% SBU	TASA 2018	OBSERVACIÓN
Ganado	0,24%	\$ 0,93	
Ganado menor	0,17%	\$ 0,66	Por ganado menor por docena
Terneros	0,12%	\$ 0,46	
Porcinos	0,24%	\$ 0,93	
Ovino	0,12%	\$ 0,46	
Caprino	0,12%	\$ 0,46	

Fuente: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/17668/1/V%C3%A1sconez_Idrovo_Diana_Elizabeth.pdf
Elaborado por: Autor

Actualización de tasas para el ingreso de semovientes en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

Tabla 57: Tasa propuesta por el ingreso de semovientes a la Plaza de Ganado y Madera Cañar

CATEGORÍA	% SBU	TASA 2018	OBSERVACIÓN
Bovino mayor	0,16%	\$ 0,65	Cebón y vacuno mayor
Bovino medio	0,12%	\$ 0,50	Añojo y novillo
Bovino menor	0,08%	\$ 0,30	Ternera de leche y ternera
Ovino	0,08%	\$ 0,30	
Porcino	0,10%	\$ 0,40	
Caprino	0,08%	\$ 0,30	
Equino	0,10%	\$ 0,40	
Camélido	0,08%	\$ 0,30	

Elaborado por: Autor
Revisado por: Administrador

Tabla 58: Proyección ingreso diario de semovientes

PROYECCIÓN INGRESO DIARIO DE SEMOVIENTES				
CARACTERÍSTICAS	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO \$	CANTIDAD	TOTAL \$
Bovino (mayor)	u.	\$ 0,65	200	\$ 130,00
Bovino (medio)	u.	\$ 0,50	80	\$ 40,00
Bovino (menor)	u.	\$ 0,30	160	\$ 48,00
Ovino	u.	\$ 0,30	150	\$ 45,00
Porcinos	u.	\$ 0,40	150	\$ 60,00
Caprinos	u.	\$ 0,30	5	\$ 1,50
Equinos	u.	\$ 0,40	10	\$ 4,00
Camélidos	u.	\$ 0,30	5	\$ 1,50
TOTAL				\$ 330,00

Elaborado por: Autor

Tabla 59: Proyección ingreso mensual de semovientes

PROYECCIÓN INGRESO MENSUAL DE SEMOVIENTES				
Semanas:	4			
CARACTERÍSTICAS	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO \$	CANTIDAD	TOTAL \$
Bovino (mayor)	u.	\$ 0,65	800	\$ 520,00
Bovino (medio)	u.	\$ 0,50	320	\$ 160,00
Bovino (menor)	u.	\$ 0,30	640	\$ 192,00
Ovino	u.	\$ 0,30	600	\$ 180,00
Porcinos	u.	\$ 0,40	600	\$ 240,00
Caprinos	u.	\$ 0,30	20	\$ 6,00
Equinos	u.	\$ 0,40	40	\$ 16,00
Camélidos	u.	\$ 0,30	20	\$ 6,00
TOTAL				\$ 1.320,00

Elaborado por: Autor

Tabla 60: Proyección ingreso anual de semovientes

PROYECCIÓN INGRESO ANUAL DE SEMOVIENTES				
Semanas:	52			
CARACTERÍSTICAS	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO \$	CANTIDAD	TOTAL \$
Bovino (mayor)	u.	\$ 0,65	10400	\$ 6.760,00
Bovino (medio)	u.	\$ 0,50	4160	\$ 2.080,00
Bovino (menor)	u.	\$ 0,30	8320	\$ 2.496,00
Ovino	u.	\$ 0,30	7800	\$ 2.340,00
Porcinos	u.	\$ 0,40	7800	\$ 3.120,00
Caprinos	u.	\$ 0,30	260	\$ 78,00
Equinos	u.	\$ 0,40	520	\$ 208,00
Camélidos	u.	\$ 0,30	260	\$ 78,00
TOTAL				\$ 17.160,00

Elaborado por: Autor

Revisado por: Administrador de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

Otro ingresos que se genera en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC es por el arrendamiento de los puestos de madera y comida.

Tabla 61: Presupuesto de Ingresos por el arrendamiento de los puestos de madera y comida

PROYECCIÓN INGRESO POR ARRENDAMIENTO					
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	INGRESO SEMANAL	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
Puestos madera	14	\$ 4,00	\$ 56,00	\$ 224,00	\$ 2.688,00
Puestos comida	11	\$ 3,00	\$ 33,00	\$ 132,00	\$ 1.584,00
TOTAL				\$ 356,00	\$4.272,00

Fuente: Modelo de gestión comercialización de animales domésticos Cañar 2015

Elaborado por: Autor

4.7.1.5 Presupuesto de Ingresos

Tabla 62: Presupuesto de Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS													
INGRESOS PROYECTADOS DE LA PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC													
Demanda:		760	Semovientes										
% Crecimiento:		1,4%	PIB BCE 2017										
Categoría	Tasa	Ventas Año 1	Ingresos Año 1	Ventas Año 2	Ingresos Año 2	Ventas Año 3	Ingresos Año 3	Ventas Año 4	Ingresos Año 4	Ventas Año 5	Ingresos Año 5	Ventas Año 6	Ingresos Año 6
Bovino (mayor)	\$0,65	10400	\$6.760,00	10546	\$6.854,90	10694	\$6.951,10	10844	\$7.048,60	10996	\$7.147,40	11150	\$7.247,50
Bovino (medio)	\$0,50	4160	\$2.080,00	4218	\$2.109,00	4277	\$2.138,50	4337	\$2.168,50	4398	\$2.199,00	4460	\$2.230,00
Bovino (menor)	\$0,30	8320	\$2.496,00	8436	\$2.530,80	8554	\$2.566,20	8674	\$2.602,20	8795	\$2.638,50	8918	\$2.675,40
Ovino	\$0,30	7800	\$2.340,00	7909	\$2.372,70	8020	\$2.406,00	8132	\$2.439,60	8246	\$2.473,80	8361	\$2.508,30
Porcinos	\$0,40	7800	\$3.120,00	7909	\$3.163,60	8020	\$3.208,00	8132	\$3.252,80	8246	\$3.298,40	8361	\$3.344,40
Caprinos	\$0,30	260	\$78,00	264	\$79,20	268	\$80,40	272	\$81,60	276	\$82,80	280	\$84,00
Equinos	\$0,40	520	\$208,00	527	\$210,80	534	\$213,60	541	\$216,40	549	\$219,60	557	\$222,80
Camélidos	\$0,30	260	\$78,00	264	\$79,20	268	\$80,40	272	\$81,60	276	\$82,80	280	\$84,00
TOTAL			\$17.160,00		17400,20		\$17.644,20		\$17.891,30		\$18.142,30		\$18.396,40

Fuente: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW?end=2017&locations=EC&start=2017&view=bar>

Elaborado por: Autor

Tabla 63: Proyección de la inflación y producción Año 2017

PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN Y PRODUCCIÓN					
AÑO	1	2	3	4	5
Proyecciones de Inflación	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Incrementos de Producción	-	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%

Fuente: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201712.pdf>

Elaborado por: Autor

4.7.1.6 Estado de Costos

Tabla 64: Estado de costos

ESTADO DE COSTOS						
AÑO	1	2	3	4	5	6
MATERIALES DIRECTOS	\$ 6961,29	\$ 7059,02	\$ 7158,08	\$ 7258,49	\$7360,23	\$7463,31
Capital Intelectual	6961,29	7059,02	7158,08	7258,49	7360,23	7463,31
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	3042,00	3084,71	3128,00	3171,87	3216,33	3261,38
Costos Indirectos de Fabricación	3042,00	3084,71	3128,00	3171,87	3216,33	3261,38
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	1262,83	1262,83	1262,83	849,83	849,83	849,83
Depreciaciones	1262,83	1262,83	1262,83	849,83	849,83	849,83
COSTOS TOTAL	12646,73	12806,54	12968,54	12719,73	12886,11	13054,68

Elaborado por: Autor

4.7.1.7 Estado de Resultados

Tabla 65: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS												
AÑO	1		2		3		4		5		6	
	\$	%										
INGRESOS	21432,00		21732,01		22036,65		22345,25		22658,60		22975,93	
Ingreso por tasa de semovientes	17160,00	80%	17400,20	80%	17644,20	80%	17891,30	80%	18142,30	80%	18396,40	80%
Ingreso por Arrendamiento	4272,00	20%	4331,81	20%	4392,45	20%	4453,95	20%	4516,30	20%	4579,53	20%
Costo de Ventas	12646,73	59%	12806,54	59%	12968,54	59%	12719,73	57%	12886,11	57%	13054,68	57%
Utilidad Bruta en Ventas	8785,27	41%	8925,47	41%	9068,11	41%	9625,52	43%	9772,49	43%	9921,25	43%
Gastos Administrativos	720,00	3%	720,00	3%	720,00	3%	720,00	3%	720,00	3%	720,00	3%
Gastos de Ventas	3171,48	15%	3171,48	15%	3171,48	14%	3171,48	14%	3171,48	14%	3171,48	14%
UTILIDAD NETA	4893,79	23%	5033,99	23%	5176,63	23%	5734,04	26%	5881,01	26%	6029,77	26%

Elaborado por: Autor

4.7.1.8 Flujo Neto de Caja

Tabla 66: Flujo de Caja

FLUJO DE EFECTIVO													
	Año 0	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 6	
Inversión Inicial	\$18.646,53												
Utilidad Neta		\$4.893,79	79%	\$5.033,99	80%	\$5.176,63	80%	\$5.734,04	87%	\$5.881,01	87%	\$6.029,77	88%
Depreciaciones		\$1.262,83	21%	\$1.262,83	20%	\$1.262,83	20%	\$849,83	13%	\$849,83	13%	\$849,83	12%
Total	\$18.646,53	\$6.156,63	100%	\$6.296,82	100%	\$6.439,47	100%	\$6.583,87	100%	\$6.730,84	100%	\$6.879,60	100%

Elaborado por: Autor

4.7.2 Evaluación Financiera

4.7.2.1 Valor Actual Neto

La Plaza de Ganado y Madera es una institución pública, dedicada a la prestación de servicios para la comercialización de semovientes, la Plaza es financiada por recursos propios del GADICC, es por tal motivo que se considera como un costo de oportunidad para la inversión, la Tasa de Interés Pasiva Efectiva por plazo estipulado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera del Ecuador año 2017.

Tabla 67: Tasa Pasiva Efectiva

TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS POR PLAZO	
ELEMENTO	%
Bancos	4,73%
Cooperativas	7,05%

Fuente:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistoricoBoletinSemanal.htm>

Elaborado por: Autor

VALOR ACTUAL NETO CON LA TASA PASIVA DEL BANCO

Tabla 68: Valor Actual Neto Tasa del Banco

VALOR ACTUAL NETO (VAN)
$VAN = I\sigma + \frac{FN1}{(1 + Kp)^1} + \frac{FN2}{(1 + Kp)^2} + \frac{FN3}{(1 + Kp)^3} + \dots + \frac{FNn}{(1 + Kp)^n}$
$VAN = -18.646,53 + \frac{6.156,63}{(1 + 0,0473)^1} + \frac{6.296,82}{(1 + 0,0473)^2} + \frac{6.439,47}{(1 + 0,0473)^3} + \dots + \frac{6.879,60}{(1 + 0,0473)^6}$
$VAN = -18.646,53 + 33.253,60$
$VAN = 14.607,07$

Elaborado por: Autor

VALOR ACTUAL NETO CON LA TASA PASIVA DE COOPERATIVAS

Tabla 69: Valor Actual Neto Tasa del Cooperativa

VALOR ACTUAL NETO (VAN)
$VAN = I\sigma + \frac{FN1}{(1 + Kp)^1} + \frac{FN2}{(1 + Kp)^2} + \frac{FN3}{(1 + Kp)^3} + \dots + \frac{FNn}{(1 + Kp)^n}$
$VAN = -18.646,53 + \frac{6.156,63}{(1 + 0,0705)^1} + \frac{6.296,82}{(1 + 0,0705)^2} + \frac{6.439,47}{(1 + 0,0705)^3} + \dots + \frac{6.879,60}{(1 + 0,0705)^6}$
$VAN = -18.646,53 + 30.867,64$
$VAN = 12.221,12$

Elaborado por: Autor

Análisis.

Con una la tasa de interés pasiva efectiva por plazo para los bancos de 4.73% aplicada a los flujos netos de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, generará una ganancia a futuro de \$ 14.607,07 producto de la inversión y mediante una tasa de interés pasiva para cooperativas de 7,05% originará \$12.221,12.

El Valor Actual Neto que mayor rentabilidad propone es, de la tasa pasiva del banco, siendo sus utilidades mayores que invertir en una cooperativa.

El proyecto es rentable desde el punto de vista financiero, puesto a que \$ 14.607,07 es mayor a cero.

4.7.2.2 Tasa Interna de Retorno

Tabla 70: Tasa Interna de Retorno (TIR1)

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)			
TIR 1		25,71%	
Inversión Inicial		18646,53	
AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	VALOR ACTUALIZADO
1	\$ 6.156,63	0,7954816641	\$ 4.897,48
2	\$ 6.296,82	0,6327910780	\$ 3.984,57
3	\$ 6.439,47	0,5033736998	\$ 3.241,46
4	\$ 6.583,87	0,4004245484	\$ 2.636,34
5	\$ 6.730,84	0,3185303861	\$ 2.143,98
6	\$ 6.879,60	0,2533850816	\$ 1.743,19
Flujo Actualizado			\$ 18.647,02
(-) Inversión Inicial			\$ 18.646,53
VAN 1			\$ 0,50

Elaborado por: Autor

Tabla 71: Tasa Interna de Retorno (TIR2)

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)			
TIR 2		25,72%	
Inversión Inicial		18646,53	
AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	VALOR ACTUALIZADO
1	\$ 6.156,63	0,7954183901	\$ 4.897,09
2	\$ 6.296,82	0,6326904153	\$ 3.983,94
3	\$ 6.439,47	0,5032535915	\$ 3.240,68
4	\$ 6.583,87	0,4002971616	\$ 2.635,50
5	\$ 6.730,84	0,3184037238	\$ 2.143,13
6	\$ 6.879,60	0,2532641774	\$ 1.742,36
Flujo Actualizado			\$ 18.642,70
(-) Inversión Inicial			\$ 18.646,53
VAN 2			\$ -3,82

Elaborado por: Autor

Tabla 72: Tasa Interna de Retorno (TIR)

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)
$TIR = Kp1 + (Kp2 - Kp1) * \left(\frac{VAN1}{VAN1 - VAN2} \right)$
$TIR = 0,2571 + (0,2572 - 0,2571) * \left(\frac{0,5}{0,5 - 3,82} \right)$
$TIR = 25,71\%$

Elaborado por: Autor

Análisis.

La Tasa Interna de Retorno proyectada es de 25,71% siendo mayor a la tasa de interés pasiva para con 20,98% por lo tanto el proyecto es rentable desde el punto de vista

financiero, se recomienda su inversión puesto a que 25,71% es mayor a 4.73% la tasa de interés pasiva del banco.

4.7.2.3 Razón Beneficio-Costo

Tabla 73: Razón Beneficio Costo

RAZÓN BENEFICIO – COSTO	
$\text{Razón B/C} = \left(\frac{\text{Flujo Neto de Caja Actualizado}}{\text{Inversión Inicial}} \right)$	
$\text{Razón B/C} = \left(\frac{33.253,60}{18.646,53} \right)$	
$\text{Razón B/C} = 1,78$	

Elaborado por: Autor

Análisis.

Si se ejecuta el proyecto para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, por cada dólar que se invierta, se producirá una ganancia de \$ 0,78 centavos. El proyecto es atractivo desde el punto de vista financiero por lo que se recomienda su aplicación.

4.7.2.4 Período Real de Recuperación

Tabla 74: Período Real de Recuperación (PRR)

PERÍODO REAL DE RECUPERACIÓN (PRR)			
AÑO	UTILIDADES	UTILIDADES ACTUALIZADAS	COSTO
0			\$ 18.646,53
1	\$ 6.156,63	\$ 5.878,57	\$ 12.767,96
2	\$ 6.296,82	\$ 5.740,89	\$ 7.027,07
3	\$ 6.439,47	\$ 5.605,79	\$ 1.421,28
4	\$ 6.583,87	\$ 5.472,64	\$ -4.051,36
5	\$ 6.730,84	\$ 5.342,12	\$ -9.393,48
6	\$ 6.879,60	\$ 5.213,59	\$ -14.607,07

Elaborado por: Autor

Tabla 75: Fórmula Período Real de Recuperación

PERÍODO REAL DE RECUPERACIÓN (PRR)
$\text{PRR} = \text{Año Anterior a la Recuperación} + \left(\frac{\text{Costo no Recuperado}}{\text{Recuperación Total}} \right)$
$\text{PRR} = 2 + \left(\frac{4.051,36}{5.472,64} \right)$
<p>PRR = 3,74 Años</p>
<p>PRR = 8,88 Meses</p>
<p>PRR = 2,19 Días</p>
RESPUESTA PRR
<p>PRR = 4 Años</p> <p>PRR = 9 Meses</p> <p>PRR = 26 Días</p>

Elaborado por: Autor

Análisis.

El Período Real de Recuperación de la inversión, en el proyecto de la Plaza de Ganado y Madera del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, será de 4 años, 9 meses y 26 días.

CONCLUSIONES

En relación con el marco teórico se escudriñó los conceptos de varios autores que contribuyeron a desarrollo del trabajo de investigación Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, se exportó información de materiales bibliográficos alusivos a la gestión administrativa, operativa, financiera y toma de decisiones.

En cuanto a la metodología que se utilizó son: El modelo cualitativo en el área administrativa y operativa debido a que se estudió el proceso de las actividades y relaciones internas, leyes, normativas y reglamentos. El modelo cuantitativo, puesto que se siguió el proceso de identificación a la población de estudio, recolección y tabulación de datos y análisis de sensibilidad de resultados. Para la recopilación de la información competente, pertinente y comparativa se recurrió a los tipos de investigación documental, descriptivo, de campo y explicativa. Las técnicas de investigación que se utilizó, es la encuesta en base a la escala de Likert, entrevista y observación. Puesto que la población de la plaza oscila entre los setecientos cincuenta usuarios se tomó una muestra de doscientos cincuenta y cuatro usuarios, se aplicó una encuesta a los cinco funcionarios que forman parte del proceso técnico y operativo; y se realizó una entrevista al administrador. Finalmente, de las encuestas aplicadas los comerciantes y ganaderos un 80,70% de los usuarios están dispuestos a pagar una tasa por el ingreso de semovientes, cuyo porcentaje es representativo para la ejecución del modelo.

La Plaza de Ganado y Madera, es una institución pública con dependencia administrativa y financiera del GADICC; el comercio de ganado es una de las actividades principales de la región, la plaza actualmente pasa por una serie de problemas internos y externos, mediante la matriz de prioridades, se ha determinado que la plaza sufre de abastecimiento de insumos y materiales para el desarrollo de las operaciones, el sistema de gestión financiero está desactualizado; el organigrama estructural no está definido; no existe un manual de funciones que segregue y delimite las principales funciones de los funcionarios de la plaza; la misión y visión no está estructurada y ausencia de indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa, operativa y financiera.

RECOMENDACIONES

Aplicar el Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, puesto que los valores del Valor Actual Neto la Tasa Interna de Retorno, y Razón Beneficio Costo son rentables desde el punto de vista financiero, el VAN de \$ 14.607,07 es mayor a cero, la TIR de 25,71% es mayor a la tasa pasiva y la RBC de \$ 1,78 se recomienda la aplicación del Modelo de Gestión Administrativo Operativo y Financiero propuesto, el cual mejorará la eficiencia y eficacia de la institución y servirá de apoyo para la toma de decisiones.

Los funcionarios públicos que laboran en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, deben ejercer sus funciones de acuerdo con el manual de funciones con la finalidad, que no exista duplicidad, arrogación y evasión de funciones por parte del personal; para un adecuado control de las guías de movilización de ingreso y salida de semovientes a la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, es necesario la inclusión de dos funcionarios de control en la puesta de ingreso y salida; y otra persona que se encargue de la recaudación del impuesto. Asimismo, es importante que se prosiga el proceso de reclutamiento y selección de personal para la Plaza de Ganado del GADICC, de acuerdo con los requisitos mínimos de puesto de trabajo.

Posteriormente para el desarrollo óptimo de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC es preciso realizar una evaluación y monitoreo a la misión, visión, objetivos e indicadores. Además, es fundamental realizar periódicamente un presupuesto de ingresos y de gastos para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC, con la finalidad de que haya abastecimiento de materiales e insumos necesarios para la operación de la misma. Finalmente, los directivos deben poner en acción las tasas planificadas por concepto de ingreso de semovientes y operación de comerciantes en la plaza; deteniéndose a un precio atractivo para la población.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, S., & Com, S. (2013). *Metodología de la investigación*. Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3216667&ppg=39>
- Altuve, J. G. (2005). *El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/html/257/25700902/>
- Arredondo González, M. M. (2015). *Contabilidad y análisis de costos* (2ª. ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración* (8ª. ed.). Santa Fe , México: Monos, S.A.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planificación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. (2ª. ed.). Río de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Código Orgánico del Ambiente. (12 de Abril de 2017). *Registro Oficial Suplemento 983*. Obtenido de: <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/05NOR2017-COA.pdf>
- Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización. (19 de Octubre de 2010). *Registro Oficial Suplemento 303*. Obtenido de: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf
- Cohen, D. (03 de Febrero de 2016). *Modelo para la Toma de Decisiones* [Archivo de video]. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=z1yJ-9uONow>
- Córdova, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá, Colombia : Ecoe Ediciones.
- Diario ABC Color. (13 de Marzo de 2009). *Principios de la Gestión Administrativa*. Obtenido de: <http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>
- Fàbregues, S., Meneses, J., Rodríguez, D., & Paré, M. H. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4824484&query=t%C3%A9cnicas+de+investigaci%C3%B3n>
- Fayol, H., & Taylor, F. (1987). *Administración Industrial y General Principios de la Administración Científica* (10ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Pedro García S.A.

- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones*. Obtenido de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3173296>
- Fierro Martínez, Á. M. (2011). *Contabilidad general* (4ª. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Galindo Alvarado, J., & Reyes, J. G. (2015). *Contabilidad gubernamental*, México: Grupo Editorial Patria.
- Gallardo, D., & Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Maipue.
- García, J., & Giacobbe, M. (2009). *Nuevos desafíos en investigación: teorías, métodos, técnicas e instrumentos*. Santa Fe, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos* (13ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Guerrero Dávila, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración un Enfoque Basado en Competencias* (11ª. ed.). Santa Fe, México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Jones, G., & George, J. (2014). *Administración Contemporánea*. Santa Fe, México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- La comisión de legislación y codificación del Ecuador. (10 de Septiembre de 2004). *Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre*. Obtenido de: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-forestal.pdf>
- La Ordenanza que regula el Uso, Control y Funcionamiento de la Plaza de Ganado de la Ciudad de Cañar, para la Comercialización de Animales Domésticos. (15 de 12 de 2015). Obtenido de: <https://drive.google.com/file/d/0B1cq9XZJdcoHU3ZpYWdCdFBzQU0/view>
- López Mas, J. (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, VIII*. Obtenido de:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>

- Luna González, A. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez , R. D. (2011). *Investigación comercial: técnicas e instrumentos*. Madrid, España: Editorial Tébar Flores.
- Meza Orozco, J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos* (3ª. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (15 de Agosto de 2016). *Reglamento Zoosanitario de Centros de Concentración de Animales*. Obtenido de: <http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/dcz/Resolucion-125-completa-min.pdf>
- Mukodsi, M. (2009). *Análisis económico-financiero de proyectos de investigación e inversiones en el campo social*. Colombia: El Cid Editor.
- Münch, L., Osorio , J., & Vital, S. (2011). *Organización: Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento* (2ª. ed.). México: Trillas.
- Pacheco , J. C., Castañeda, W., & Caicedo , C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión* . Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Padilla Riofrío, M. T. (2017). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Facultad de Mecánica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6322>
- Parella Stracuzzi , S., & Martins Pestan, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (3ª. ed.). Caracas, Venezuela: Fedeupel.
- Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por Procesos y Riesgo operacional*. Madrid, España: AENOR ediciones.
- Pérez Fernández, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (5ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Ramírez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de Administración* (3ª. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ramírez, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rodríguez García, X. C. (2017). *Diseño de un modelo de gestión de costos hoteleros para el Hotel & Spa Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*.

- (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7984>
- Sinisterra, V. G. (2011). *Contabilidad de costos*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación científica* (4^a. ed.). México: Editorial Limusa S.A.
- Tarango, J. P. (2012). *Contabilidad general y tesorería* (2^a. ed.). México: Cano Pina.
- Torres, H. Z. (2014). *Administración estratégica*. Obtenido de:
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/esPOCHsp/detail.action?docID=3227306>.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Obtenido de:
<http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/T%C3%A9cnicas-para-investigar-1-Brujas-2014-pdf.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Registro Único de Contribuyentes

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIIDADES	
			
NUMERO RUC:	0360000580001		
RAZON SOCIAL:	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTON CAÑAR		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	ESPECIAL		
REPRESENTANTE LEGAL:	CHIMBORAZO PALLCHISACA BELISARIO		
CONTADOR:	CELI MORENO GERMANIA DEL CISNE		
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	23/06/1824	FEC. CONSTITUCION:	23/06/1824
FEC. INSCRIPCION:	28/02/1989	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	26/10/2017
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:			
ACTIVIDADES REALIZADAS POR GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS.			
DOMICILIO TRIBUTARIO:			
Provincia: CAÑAR Cantón: CAÑAR Parroquia: CAÑAR Calle: 5 DE JUNIO Número: 1-25 Intersección: SUCRE Referencia: ubicación: FRENTE AL PARQUE CENTRAL Telefono Trabajo: 072235049 Fax: 072235092 Email: zoila.romero@canar.gob.ec			
DOMICILIO ESPECIAL:			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:			
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA			
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO			
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE			
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA			
* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS			
<small>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos honoríficos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% del IVA.</small>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 007	ABIERTOS:	7
JURISDICCION:	ZONA 6 CAÑAR	CERRADOS:	0
			
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		SERVICIO DE RENTAS INTERNAS Firma del Servidor Responsable	
<small>Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).</small>			
Usuario: NGCG150807	Lugar de emisión: AZOGUES/SERRANO S/N Y	Fecha y hora: 26/10/2017 10:14:32	Agencia: CAÑAR



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0360000580001
RAZON SOCIAL: GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTON CAÑAR

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.: 23/06/1824
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES REALIZADAS POR GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CAÑAR Cantón: CAÑAR Parroquia: CAÑAR Calle: 5 DE JUNIO Número: 1-25 Intersección: SUCRE Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL Telefono Trabajo: 072235049 Fax: 072235092 Email: zoila.romero@canar.gob.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO	LOCAL COMERCIAL:	FEC. INICIO ACT.: 16/11/2005
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE: 05/01/2008
			FEC. REINICIO: 17/04/2015

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, MEDICINALES Y DE ASEO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CAÑAR Cantón: CAÑAR Parroquia: CAÑAR Calle: MARISCAL SUCRE Número: S/N Intersección: GUAYAQUIL Y 9 DE OCTUBRE Referencia: INTERIOR DEL CENTRO CIVICO Telefono Trabajo: 072235906 Email: zoila.romero@canar.gob.ec

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: NGCG150807 **Lugar de emisión:** AZOGUES/SERRANO S/N Y **Fecha y hora:** 26/10/2017 10:14:32



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0360000580001
RAZON SOCIAL: GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTON CAÑAR

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO** ABIERTO **ADMINISTRACIÓN** **FEC. INICIO ACT.** 30/04/2015
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
PROGRAMAS DE SUMINISTROS DE AGUA POTABLE.

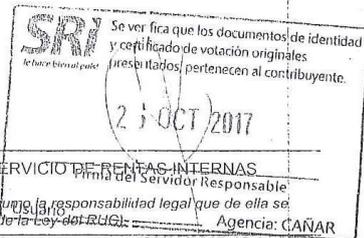
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CAÑAR Cantón: CAÑAR Parroquia: CAÑAR Calle: 3 DE NOVIEMBRE Número: S/N Intersección: AV. COLON Referencia: JUNTO A CNT Edificio: SALA DE VELACIONES Email: municipio@canar.gob.ec Telefono Trabajo: 072236452

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **ESTADO** ABIERTO **ADMINISTRACION** **FEC. INICIO ACT.** 30/04/2015
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
VENTA DE LOTES EN CEMENTERIOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CAÑAR Cantón: CAÑAR Parroquia: CAÑAR Ciudadela: NUEVO PARAISO Calle: PANAMERICANA Número: S/N Referencia: FRENTE AL PARQUE INFANTIL Telefono Trabajo: 072427267 Email: municipio@canar.gob.ec

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).
Usuario: NGCG150807 **Lugar de emisión:** AZOGUES/SERRANO S/N Y **Fecha y hora:** 26/10/2017 10:14:32 **Agencia:** CAÑAR



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0360000580001
RAZON SOCIAL: GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTON CAÑAR

No. ESTABLECIMIENTO: 005 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL:** COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 11/02/2016
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
 ACTIVIDADES REALIZADAS EN CAMALES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: CAÑAR Cantón: CAÑAR Parroquia: CAÑAR Calle: AV. ARIOSTO LEON Número: S/N Referencia: FRENTE DEL ESTADIO 26 DE ENERO Telefono Trabajo: 072235049 Fax: 072235902 Email: zoila.romero@canar.gob.ec Web: WWW.CANAR.GOB.EC

No. ESTABLECIMIENTO: 006 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL:** COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 18/07/2017
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
 ADMINISTRAR, PROMOCIONAR E INNOVAR EL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO TERAPÉUTICO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: CAÑAR Cantón: CAÑAR Parroquia: CAÑAR Calle: SUCRE Número: S/N Intersección: 9 DE OCTUBRE Referencia: FRENTE A RADIO CUÁBRES Edificio: CENTRO CÍVICO Piso: 1 Celular: 0983014029 Email: jesusps78@yahoo.com Telefono Trabajo: 072235049

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: NGCG150807 **Lugar de emisión:** AZOGUES/SERRANO S/N Y **Fecha y hora:** 26/10/2017 10:14:32



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0360000580001
RAZON SOCIAL: GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTON CAÑAR

No. ESTABLECIMIENTO: 007 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL:** **FEC. INICIO ACT.:** 25/10/2017

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
 ATENCIÓN EN MEDICINA OCUPACIONAL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: CAÑAR Cantón: CAÑAR Parroquia: CAÑAR Calle: SUCRE Número: S/N Intersección: 9 DE OCTUBRE Referencia:
 FRENTE A RADIO CUMBRES, Edificio: CENTRO CIVICO Telefono Trabajo: 072235049 Telefono Trabajo: 072235092 Celular:
 0992822502 Email: bolivar.tenezaca@canar.gob.ec

 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SRI Se verifica que los documentos de identidad y certificado de votación originales presentados, pertenecen al contribuyente.
 26 OCT 2017
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
 Firma del servidor Responsable
 Agencia: CAÑAR

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).
Usuario: NGCG150807 **Lugar de emisión:** AZOGUES/SERRANO S/N Y **Fecha y hora:** 26/10/2017 10:14:32

ENTREVISTA REALIZADA AL ADMINISTRADOR DE LA PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR

- A. ¿La Plaza de Ganado y Madera del GADICC tiene estructurada la misión, visión y valores institucionales?

Se propone plasmar en el proyecto de Modelo de Gestión de la Plaza de Ganado y Madera.

- B. ¿Se ha socializado con los funcionarios la misión, visión y valores Institucionales de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

Se ha realizado reuniones generales del GADICC con parte de los funcionarios.

- C. ¿Considera usted que la estructura orgánica de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC está elaborado acorde al funcionamiento de esta?

Si pero tiene que seguir mejorando incrementándose una estructura nueva de personal y acomodándose a las nuevas funciones que se plantean por parte de la Unidad de Control

- D. ¿La Plaza de Ganado y Madera del GADICC con cuanto personal cuenta?

Nueve personas como funcionarios fijos de la Plaza de Ganado y Madera, incluyendo a los policías ambientales y el comisario.

- E. ¿Con qué frecuencia reúne a los funcionarios de todo su directorio, para resolver problemas suscitados en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

De manera reactiva cuando se presentan eventualidades no se realizan reuniones periódicas, pero se dan las instrucciones cuando aparecen nuevos procedimientos.

- F. ¿Existen indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa, operativa y financiera en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

No en el nivel de metas de indicadores, pero si en el nivel de procedimientos evaluaciones ex post en las actividades.

- G. ¿Se toma en cuenta las sugerencias emitidas por parte de los comerciantes y ganaderos de la Plaza de Ganado del GADICC?

Si en la medida de lo posible siempre.

- H. ¿Los comerciantes y ganaderos cumplen con las obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador?

Si cumplen

- I. ¿La Plaza de Ganado y Madera posee un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero actualizado?
Actualizado en proceso de mejora con la incorporación de nuevos procedimientos, pero no financiero.
- J. ¿Cree usted necesario la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero que sirva de guía para optimizar los recursos y dar cumplimiento a los objetivos Institucionales?
Si indispensablemente es una de las actividades prioritarias que tiene que realizarse en la parte administrativa, operativa y financiera,
- K. ¿La relación laboral que mantiene con el personal técnico y operativo de la Plaza de Ganado y Madera es efectivo?
Si buena relación laboral con todos los funcionarios
- L. ¿El personal técnico está capacitado para desempeñar sus actividades dentro del área de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?
Si en casi todos los casos hay personal que labora de manera temporal que se les da una inducción, pero en actividades que no compromete responsabilidad mayor.
- M. ¿Es evaluada la eficiencia y eficacia de los funcionarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?
No se han realizado evaluaciones específicas en la Plaza porque hay funcionarios de planta del GADICC que tiene otras actividades y responsabilidades y a ellos le evalúan de manera general en las demás responsabilidades incluidas las de la Plaza.
- N. ¿Existe un manual de funciones que segregue y delimite la principales funciones y responsabilidades del funcionario técnico y operativo de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?
No posee
- O. ¿Conoce usted, si las actividades en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC se gestionan por procesos, es decir, se ha nombrado responsables, implantado indicadores, y fijado objetivos de los procesos?
Se gestiona por procesos, pero no se han descrito e implementado indicadores por procesos.
- P. ¿Reciben los empleados alguna inducción para realizar las actividades en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

Si la capacitación técnica por parte de la Unidad de Control, y las instrucciones para los que realizan actividades operativas.

Q. ¿Se emiten reportes o informes de las actividades administrativas al jefe inmediato superior?

Si se emite un reporte tanto a la alcaldía como a la autoridad de control que es Agrocalidad, el reporte se elabora una vez terminada la feria y se entrega cada semana los días lunes.

R. ¿La Plaza de Ganado y Madera del GADICC, tiene estructurado el proceso para la formulación de presupuesto?

Hay una propuesta de gestión técnica, en donde se desglosan algunos lineamientos, pero justamente esa es la necesidad de un modelo de gestión integral de la Plaza.

S. ¿A qué fuentes de financiamiento accede usted para cubrir los gastos fijos y variables de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

A presupuestos regulados por la institución

T. ¿La toma de decisiones se lo hace en base a la información financiera que posee?

Si la información financiera es precisa porque esta vestida en la planificación operativa

U. ¿Existen medidas de control financiero para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?

Los procesos regulares de la institución, los procesos de compras públicas de adquisiciones, de contratación de bienes y servicios que son procesos normales de la institución ya que la Plaza no cuenta con una autonomía administrativa y financiera depende en toda su extensión administrativamente, orgánicamente y financiera del GADICC.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL TÉCNICO Y OPERATIVO DE LA PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC

Estimando funcionario reciba un cordial saludo de parte de la Srta. Priscila Quizhpilema, estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo el objetivo de esta encuesta es: Recopilar información, a fin de presentar una propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y financiera para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

A continuación, encontrará una serie de preguntas calificadas, por favor encierre en un círculo la alternativa real posible.

Género: Masculino () Femenino ()

Cargo: _____

Edad: _____

N°	CUESTIONARIO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1	¿Comprende usted la misión y visión de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?	5	4	3	2	1
2	¿Conoce usted los valores Institucionales de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?	5	4	3	2	1
3	¿Existe un manual de funciones que segregue y delimite la principales funciones y responsabilidades de los funcionarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?	5	4	3	2	1
4	¿Recibe usted por parte del Administrador, instrucciones para realizar las actividades semanales en la Plaza de Ganado y Madera?	5	4	3	2	1
5	¿Usted emite reportes o informes de las actividades realizadas a su jefe inmediato superior?	5	4	3	2	1
6	¿Se lleva una estadística semanal del comercio de animales por especie y categorías en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?	5	4	3	2	1
7	¿Cumple usted con las normas de seguridad y protección industrial?	5	4	3	2	1
8	¿Existe en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC asistencia técnica y control sanitario de animales (Programa de Bioseguridad)?	5	4	3	2	1
9	¿Se cobra una tasa o arancel a los comerciantes de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC por el ingreso o acogida del animal?	5	4	3	2	1
10	¿La Plaza de Ganado y Madera del GADICC percibe ingresos, por el área de estacionamiento?	5	4	3	2	1
11	¿La Plaza de Ganado y Madera del GADICC obtiene ingresos, por el arrendamiento de los puestos de madera?	5	4	3	2	1
12	¿Se perciben ingresos, por el arrendamiento de las áreas comida en la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?	5	4	3	2	1
13	¿Los comerciantes y ganaderos cumplen con las obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador?	5	4	3	2	1
14	¿Está usted de acuerdo con el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero que ayude al desarrollo eficiente y eficaz de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?	5	4	3	2	1

Gracias por su colaboración



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GADICC

Estimando funcionario reciba un cordial saludo de parte de la Srta. Priscila Quizhpilema estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo el objetivo de esta encuesta es: Recopilar información, a fin de presentar una propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y financiera para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC.

A continuación, encontrará una serie de preguntas calificadas, por favor encierre en un círculo la alternativa real posible.

Género: Masculino ()

Femenino ()

Edad: _____

N°	CUESTIONARIO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1	¿Pertenece usted a alguna Asociación de Ganaderos?	5	4	3	2	1
2	¿La Plaza de Ganado y Madera cuenta con personal calificado para brindar el servicio?	5	4	3	2	1
3	¿La Plaza de Ganado y Madera se caracteriza, por la práctica de valores dentro de la misma?	5	4	3	2	1
4	¿Los Directivos de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC toman en cuenta las sugerencias emitidas por parte de los comerciantes y ganaderos?	5	4	3	2	1
5	¿Está usted de acuerdo con el servicio que presta el personal técnico de la Plaza de Ganado y Madera, con respecto a la emisión de las guías de movilización?	5	4	3	2	1
6	¿Está usted de acuerdo con el servicio de aseo e higiene que presta la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?	5	4	3	2	1
7	¿Considera usted la importancia de realizar controles de certificados de vacuna y guías de movilización de los animales que ingresan a la feria?	5	4	3	2	1
8	¿Cumple usted con las obligaciones de la Ley de Sanidad Animal y Agrocalidad del Ecuador, respecto al certificado de vacunación y guías de movilización?	5	4	3	2	1
9	¿Con el propósito de mejorar la Plaza de Ganado y Madera estaría usted dispuesto a pagar una tarifa por el ingreso o acogida del animal?	5	4	3	2	1
10	¿Con objetivo de mejorar el área de estacionamiento de la Plaza de Ganado y Madera estaría usted dispuesto a pagar una tarifa?	5	4	3	2	1

Gracias por su colaboración

**PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PERÍODO: 2018

Título del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción general:		
Descripción específica:		

Fuente: (Chiavenato & Sapiro, Planificación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones, 2011)

Elaborado por: Autor

**PLAZA DE GANADO Y MADERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR**

**CHECKLIST PARA EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y FINANCIERO
PERÍODO: 2018**

N °	DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Existe un Modelo de Gestión Administrativo, Operativo y Financiero para la Plaza de Ganado y Madera del GADICC?		X	
2	¿La misión y visión es entendible y medible?		X	
3	¿Existe un plan presupuestario de gastos?		X	
4	¿Se lleva una estadística semanal de los animales que ingresan a la plaza?	X		
5	¿Se emiten guías de movilización de salida de los semovientes?	X		
6	¿El personal operativo desinfecta y limpia los corrales?	X		
7	¿Existe un manual de funciones que segregue y delimite las principales funciones del personal?		X	
8	¿El personal técnico veterinario da tención a los animales de cuarentena?	X		
9	¿El personal técnico y operativo hace uso de los instrumentos industriales?	X		
10	¿Existe un sistema contable para los semovientes que ingresan a la plaza?	X		
TOTAL		6	4	

Elaborado por: Autor



G.A.D INTERCULTURAL DEL CANTON CAÑAR

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Desde : 01/01/2016

Hasta : 31/12/2016

Página 30 de 35

Tipo de Presupuesto : 6

Institución : 731

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 3.6.1

Denominación : Subprograma 6.-OTROS SERVICIOS COMUNALES

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
7.5.01.07.31	Contraparte Para La Construcion De La Casa Parroquial Ducur	39,000.00	280.79	39,280.79	39,280.79	0.00	39,280.79	39,280.79	0.00
7.5.01.07.32	Mejoramiento del Centro de Desarrollo en Yaculoma	7,385.00	-839.33	6,745.67	6,745.67	0.00	6,745.67	6,745.67	0.00
7.5.01.07.33	Construcción De Centro De Desarrollo Comunitario En Lactahualco	22,000.00	2,505.14	24,505.14	24,505.14	0.00	24,505.14	24,505.14	0.00
7.5.01.07.34	Cambio Techo Centro Turismo Comunitario En El Centro Parroquial	8,000.00	0.00	8,000.00	6,798.46	1,201.54	6,798.46	6,798.46	1,201.54
7.5.01.07.35	Adecuaciones Internas Del Mercado Central (25 De Junio)	45,000.00	0.00	45,000.00	0.00	45,000.00	0.00	0.00	45,000.00
7.5.01.07.36	Implementación De Señalética En El Terminal Terrestre	10,000.00	-2,395.20	7,604.80	7,604.80	0.00	7,604.80	7,604.80	0.00
7.5.01.07.37	Construcción De La Plaza De Ganado	10,800.00	60,982.43	71,782.43	10,744.58	61,037.85	10,744.58	10,744.58	61,037.85
7.5.01.07.38	Construcción Del Terminal Terrestre	56,000.00	-24,079.75	31,920.25	30,427.92	1,492.33	30,427.92	30,427.92	1,492.33
7.5.01.07.39	Casa Comunal De La Upolch II Etapa	42,682.00	0.00	42,682.00	0.00	42,682.00	0.00	0.00	42,682.00
7.5.01.07.40	Construcción De Nuevo Campo Santo Municipal	37,000.00	6,186.22	43,186.22	43,186.22	0.00	43,186.22	43,186.22	0.00
7.5.01.07.41	Mejoramiento Del Salón De Uso Múltiple De La Nueva Colón	7,840.00	-29.32	7,810.68	7,810.68	0.00	7,810.68	7,810.68	0.00
7.5.01.07.42	Adecuación Planta Procesadora De Pasta En Inoaipoca	3,000.00	-4.28	2,995.72	2,995.72	0.00	2,995.72	2,995.72	0.00
7.5.01.07.62	Techado Cancha Cdia Angel Maria Iglesias Para Mercado Mayorista	0.00	44,000.00	44,000.00	0.00	44,000.00	0.00	0.00	44,000.00
7.5.01.11.01	Preservación De Area Ecologicas	25,000.00	0.00	25,000.00	0.00	25,000.00	0.00	0.00	25,000.00
7.5.01.11.99	Otras Obras De Infraestructura (Patrimonio Cultural)	54,000.00	-14,000.00	40,000.00	0.00	40,000.00	0.00	0.00	40,000.00
7.5.04.01.01	Instalación Sistema Energia Electrica Convenio Empresa Electrica Canton Y	5,000.00	0.00	5,000.00	0.00	5,000.00	0.00	0.00	5,000.00
7.5.05.01.01	Mantenimiento Y Adecuación Instalaciones Para Meliorar Alumbrado	4,500.00	0.00	4,500.00	570.00	3,930.00	570.00	570.00	3,930.00
7.7.01.02	Tasas Generales	5,000.00	0.00	5,000.00	3,980.35	1,019.65	3,980.35	3,980.35	1,019.65
7.7.02.01.01	Salarios								



G.A.D INTERCULTURAL DEL CANTON CAÑAR

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

Página 3 de 11

Desde: 01/01/2016

Hasta : 31/12/2016

Tipo de Presupuesto : 6 Institución : 731 Unidad Ejecutora : 0000

PARTIDA	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
1.3.01.99.01	Certificado De Avaluo Y Actualizacion Catastral	500.00	500.00	1,000.00	1,000.00	184.00	0.00
1.3.01.99.02	No Adeudar Al Municipio	7,343.00	657.00	8,000.00	8,000.00	2,831.00	0.00
1.3.01.99.03	Licencia Anual De Turismo	2,300.32	809.68	3,110.00	3,109.35	2,086.77	0.65
1.3.01.99.04	Legalizacion De Tierras	10,000.00	0.00	10,000.00	6,388.92	6,388.92	3,601.08
1.3.01.99.05	Seguridad Ciudadana Y Bomberos	1,000.00	0.00	1,000.00	678.39	678.39	321.61
1.3.01.99.06	Ocupacion Puestos En El Mercado	1,000.00	0.00	1,000.00	0.00	0.00	1,000.00
1.3.01.99.07	Ocupacion En La Plaza De Madera	1,000.00	0.00	1,000.00	0.00	0.00	1,000.00
1.3.01.99.08	Ocupacion Puesto En La Plaza De Ropa	200.00	0.00	200.00	0.00	0.00	200.00
1.3.01.99.09	Sesion De Suelo	60,000.00	10,000.00	70,000.00	69,436.92	43,973.39	563.08
1.3.01.99.10	Construccion De Cerramientos En Terrenos Baldios	10,000.00	0.00	10,000.00	3,288.88	3,288.88	6,711.12
1.3.01.99.11	Estacionamiento Tarifario	341,671.00	-300,000.00	41,671.00	0.00	0.00	41,671.00
1.3.01.99.12	Tasa Por Regalia	100,000.00	-88,000.00	12,000.00	0.00	0.00	12,000.00
1.3.01.99.13	Comercio Ambulatorio	20.00	1,980.00	2,000.00	1,695.00	1,695.00	305.00
1.3.01.99.14	Revision De Anteproyecto O Proyecto	10.00	30.00	40.00	40.00	40.00	0.00
1.3.01.99.15	Analisis Fisico De Agua	10.00	350.00	360.00	360.00	360.00	0.00

17/04/2017

08:54:53a. m.

Ruc No :
0360000580001

Dirección :
5 de Junio y Sucre

Teléfono :
07 2235-049

Correo Electrónico
municipio@canar.gob.ec

Ciudad
CAÑAR, CAB



G.A.D INTERCULTURAL DEL CANTON CAÑAR

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

Página 8 de 11

Desde: 01/01/2016

Hasta : 31/12/2016

Tipo de Presupuesto: 6 Institución: 731 Unidad Ejecutora: 0000

PARTIDA	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
3.8.01.01.02.09	Ctas Por Cob. A.A. Traspasos De Agua Y Alcantarillado	45.20	0.00	45.20	14.60	14.60	30.60
3.8.01.01.02.10	Ctas Por Ob. A.A. 1.5 Por Mil Ativos Totales	22.01	0.00	22.01	8.47	8.47	13.54
3.8.01.01.02.11	Ctas Por Cob.A.A. Solicitud De Alcantarillado	129.00	0.00	129.00	48.00	48.00	81.00
3.8.01.01.02.12	Ctas Por Cob. A.A. Ocupacion Puesto Mercado	8,367.00	0.00	8,367.00	4,938.00	4,938.00	3,429.00
3.8.01.01.02.13	Ctas Por Cob. Año Ant. Cerr. Terrenos	3,506.28	0.00	3,506.28	0.00	0.00	3,506.28
3.8.01.01.02.14	Cts Por Cob. A.A.Comerciantes Ambulantes	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	5.00
3.8.01.01.02.15	Ctas Por Cob. A.A. No Adeudar Al Municipio	9,881.00	0.00	9,881.00	9,881.00	9,881.00	0.00
3.8.01.01.02.16	Ctas Por Cob. A.A. Formulario Aprobacion De Planos	516.50	0.00	516.50	288.00	288.00	228.50
3.8.01.01.02.17	Ctas Por Cob. A.A.A Control Ganado Menor	1,968.00	0.00	1,968.00	1,968.00	1,968.00	0.00
3.8.01.01.02.18	Ctas Por Cob. A.A. Ganado Mayor	12,488.00	0.00	12,488.00	5,672.00	5,672.00	6,816.00
3.8.01.01.02.19	Ctas Por Cob.A.A. Certificado Afectacion L/Fabrica	1,054.00	0.00	1,054.00	354.00	354.00	700.00
3.8.01.01.02.20	Ctas Por Cob. A.A. Aviso De Notaria	10.00	0.00	10.00	0.00	0.00	10.00
3.8.01.01.02.21	Ctas Por Cob.A.A. Ocupacion Plaza De Madera	2,346.00	0.00	2,346.00	780.00	780.00	1,566.00
3.8.01.01.02.22	Ctas Por Cob. A.A. Licencia Anual De Turismo	2,000.00	0.00	2,000.00	245.60	245.60	1,754.40
3.8.01.01.02.23	Ctas Por Cob. A.A. Certificado De Avaluo Y Act. C.	716.50	0.00	716.50	716.50	716.50	0.00

17/04/2017

08:54:53a. m.

Ruc No :
0360000580001Dirección :
5 de Junio y SucreTeléfono :
07 2235-049Correo Electrónico
municiplo@canar.gob.ecCiudad
CAÑAR, CAB


 DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
 LISTADO CERTIFICACION PRESUPUESTARIA

No.	Beneficiario	Tipo	Est.	Fecha	Objeto	Función	Programa	Partida	Denominación	Valor
87	IESS IESS	PROVEEDOR	T	02/16/2016	VALOR QUE SE DEPOSITA AL IESS POR FONDOS DE RESERVA DE EMPLEADOS Y	1.4.1	Subprograma 4.- Registro De La Propiedad	5.1.06.02	Fondo De Reserva	430.82
87	IESS IESS	PROVEEDOR	T	02/16/2016	VALOR QUE SE DEPOSITA AL IESS POR FONDOS DE RESERVA DE EMPLEADOS Y	2.1.1	Subprograma 1.cultura Patrimonio Y Desarrollo	5.1.06.02	Fondo De Reserva	56.23
87	IESS IESS	PROVEEDOR	T	02/16/2016	VALOR QUE SE DEPOSITA AL IESS POR FONDOS DE RESERVA DE EMPLEADOS Y	2.2.1	Subprograma 2.- Desarrollo Social Y Economico	7.1.06.02	Fondo De Reserva	90.46
87	IESS IESS	PROVEEDOR	T	02/16/2016	VALOR QUE SE DEPOSITA AL IESS POR FONDOS DE RESERVA DE EMPLEADOS Y	3.5.1	Subprograma 6.-OTROS SERVICIOS COMUNALES	7.1.06.02	Fondo De Reserva	725.43
87	IESS IESS	PROVEEDOR	T	02/16/2016	VALOR QUE SE DEPOSITA AL IESS POR FONDOS DE RESERVA DE EMPLEADOS Y	3.7.1	Subprograma 7.1.-planificacion Control Y Territori	7.1.06.02	Fondo De Reserva	139.19
88	LOJA PULI MARIA ROSA LOJA PULI MARIA ROSA	PROVEEDOR	T	02/16/2016	LOJA PULI MARIA ROSA POR INDEMINIZACION POR DECLARATORIA DE UTILIDAD	3.5.1	Subprograma 6.-OTROS SERVICIOS COMUNALES	8.4.03.01	Para Indemnizar valor de p. urbano y rustico declarado de utilidad publica en beneficio	17,430.03
89	PEREZ REINOZO FREDDY GEOVANNY PEREZ REINOZO FREDDY GEOVANNY	PROVEEDOR	T	02/17/2016	PEREZ REINOZO FREDDY GEOVANNY POR PLANILLA#1 INSTALACION DE ESTACION DE	3.5.1	Subprograma 6.-OTROS SERVICIOS COMUNALES	7.5.01.07.37	Construccion De La Plaza De Ganado	4,442.65
90	GRAFISUM CIA LTDA GRAFISUM CIA LTDA	PROVEEDOR	T	02/17/2016	GRAFISUM CIA LTDA POR IMPRESION DEL PERIODICO EL CARACTER	1.1.1	Subprograma 1.- ADMINISTRACION GENERAL	5.3.02.17.01	Difusion E Informacion	1,037.23
91	PACHECO GARCIA WILSON JAVIER PACHECO GARCIA WILSON JAVIER	PROVEEDOR	T	02/17/2016	PACHECO GARCIA WILSON JAVIER POR IMPRESION DE CERTIFICADOS PARA EL	2.1.1	Subprograma 1.cultura Patrimonio Y Desarrollo	7.3.02.05	Eventos culturales, sociales y deportivos	170.24
92	CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP CORPORACION NACIONAL DE	PROVEEDOR	T	02/17/2016	CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP POR SERVICIO DE	1.1.1	Subprograma 1.- ADMINISTRACION GENERAL	5.3.01.05	Telecomunicaciones	2,295.13
94	BALLADARES MONTERO MAURICIO JOSE BALLADARES MONTERO MAURICIO JOSE	PROVEEDOR	T	02/17/2016	PAGO A BALLADARES MAURICIO POR PLANILLA#1 , COSTO + % DE LOS TRABAJOS	3.5.1	Subprograma 6.-OTROS SERVICIOS COMUNALES	7.5.01.05.25	Regeneracion De La Calle Las Orquideas Y Avda El Vergel Calles Adyacentes Al Salon De	30,317.87

21/03/2017

02:48:56p. m.

Ruc No :
036000580001Dirección :
5 de Junio y SucreTeléfono :
07 2235-049Email :
municipio@canar.gob.ec

Anexo 10: Fotografías



Control Ingreso



Personal Técnico



Usuarios de la Plaza de Ganado y Madera del GADICC