



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

SEDE MORONA SANTIAGO

FACULTAD DE CIENCIAS PECUARIAS

CARRERA ZOOTECNIA

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL MANEJO
ANIMAL EN EL CENTRO DE FAENAMIENTO DE LA EMPRESA
PÚBLICA MUNICIPAL EPMAPAF SP, CANTÓN SUCÚA,
PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA ZOOTECNISTA

AUTORA:

KELY DANIELA DELGADO VALVERDE

Macas - Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

SEDE MORONA SANTIAGO

FACULTAD DE CIENCIAS PECUARIAS

CARRERA ZOOTECNIA

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL MANEJO
ANIMAL EN EL CENTRO DE FAENAMIENTO DE LA EMPRESA
PÚBLICA MUNICIPAL EPMAPAF SP, CANTN SUCÚA,
PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA ZOOTECNISTA

AUTORA: KELY DANIELA DELGADO VALVERDE

DIRECTOR: ING. EDISON RUPERTO CARRILLO PARRA

Macas - Ecuador

2023

© 2023, Kely Daniela Delgado Valverde

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de autor.

Yo, **Kely Daniela Delgado Valverde**, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Macas, 28 de noviembre de 2023

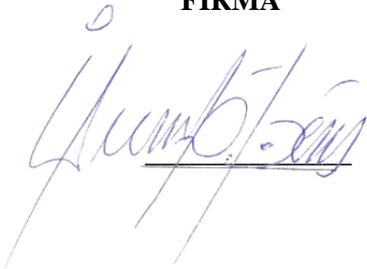
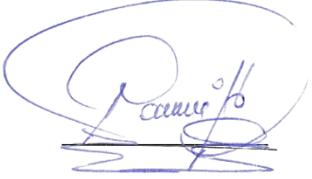
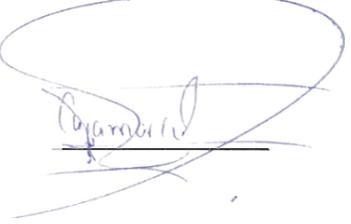


Kely Daniela Delgado Valverde

CI: 010468040-0

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
SEDE MORONA SANTIAGO
FACULTAD DE CIENCIAS PECUARIAS
CARRERA ZOOTÉCNIA

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; Tipo: Proyecto de Investigación, “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL MANEJO ANIMAL EN EL CENTRO DE FAENAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL EPMAF SP, CANTÓN SUCÚA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO**”, realizado por la señorita: **KELY DANIELA DELGADO VALVERDE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Alex Estuardo Erazo Lara Mgs. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-11-28
Ing. Edison Ruperto Carrillo Parra Mgs. DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR		2023-11-28
Ing. Diego Iván Cajamarca Carrasco Mgs. ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR		2023-11-28

DEDICATORIA

El presente trabajo de integración curricular está dedicado especialmente a Dios, por la fortaleza y el valor que me ha concebido para culminar mis estudios, a mis padres, Sara Valverde y Félix Delgado, quienes estuvieron presente desde el inicio de mi carrera y fueron una base fundamental para el comienzo de mi vida profesional. A mi esposo, Gabriel Jara, por ser mi complemento idóneo, quien día a día me ha brindado su amor, apoyo y dedicación. A familiares y amigos cercanos, que formaron parte de muchas anécdotas y experiencias durante el transcurso de mi formación profesional, cuyos momentos quedarán en el recuerdo.

Kely Delgado

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento, en primer lugar, a Dios por darme salud y vida, que día a día me ha permitido disfrutar y cosechar el fruto de todo el sacrificio y esfuerzo durante la carrera educativa y personal.

A mis padres, Sara y Félix y a mis suegros, Teolinda y Manuel por su apoyo moral y compañía que me han brindado. En especial a mi esposo, Gabriel Jara, por todo el esfuerzo y paciencia inquebrantable que ha tenido junto a mí, en esta etapa de mi vida, por ser mi roca en los momentos difíciles, por celebrar juntos cada uno de nuestros logros; mi mayor bendición.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Ciencias Pecuarias, Carrera de Ingeniería en Zootecnia, de igual manera a todos quienes forman parte de esta distinguida Universidad por proporcionar los recursos, apoyo logístico y el entorno propicio para llevar a cabo este trabajo de integración curricular.

A mis amigos y familiares cercanos por su comprensión y apoyo emocional. ¡Gracias a todos por hacer posible este proyecto de integración curricular!

Kely Delgado

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Justificación	4
1.2.1. <i>Justificación teórica</i>	4
1.2.2. <i>Justificación metodológica</i>	4
1.2.3. <i>Justificación practica</i>	¡Error! Marcador no definido.
1.3. Objetivos	4
1.3.1. <i>General</i>	4
1.3.2. <i>Específicos</i>	5

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes investigativos	6
2.2. Fundamentación teórica	7
2.2.1. <i>Diagnóstico inicial</i>	7
2.2.2. <i>Línea base</i>	7
2.2.3. <i>Nudos críticos</i>	7
2.2.4. <i>Proceso Administrativo</i>	7
2.2.5. <i>Modelo de Gestión</i>	9
2.2.6. <i>Análisis FODA</i>	11
2.2.7. <i>Diagrama de flujo</i>	11
2.2.8. <i>Propuesta de valor</i>	13
2.2.9. <i>Entorno Político y Legal</i>	13

2.2.8. Centro de faenamiento o mataderos	16
2.2.9.1. <i>Faenamiento</i>	16
2.2.9.2. <i>Finalidad de los centros de faenamiento</i>	16
2.2.9.3. <i>Tipos de centro de faenamiento</i>	16
2.3. Faenamiento del ganado bovino	18
2.3.1. <i>Transporte del ganado</i>	17
2.3.2. <i>Manejo Ante mortem</i>	17
2.3.3. <i>Inspección ante-mortem</i>	17
2.3.4. <i>Corrales</i>	17
2.3.5. <i>Mangas</i>	18
2.3.6. <i>Rampas y plataformas</i>	18
2.3.7. <i>Preparación del ganado bovino para el faenamiento</i>	18
2.3.8. <i>Reposo</i>	18
2.3.9. <i>Bañado de animales</i>	18
2.3.10. <i>Métodos de aturdimiento</i>	19
2.3.11. <i>Sacrificio y faenamiento</i>	19
2.3.12. <i>El izado</i>	19
2.3.13. <i>Desangrado</i>	19
2.3.14. <i>El desuello</i>	20
2.3.15. <i>Cortes de separación</i>	20
2.3.16. <i>Evisceración</i>	20
2.3.17. <i>Limpieza de canales</i>	20
2.4. Faenamiento del ganado porcino	21
2.4.1. <i>Recepción</i>	21
2.4.2. <i>Aturdimiento</i>	21
2.4.3. <i>Izado</i>	21
2.4.4. <i>Sangrado y degüello</i>	21
2.4.5. <i>Escaldado y pelado</i>	21

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO	22
3.1. Ubicación geográfica	22
3.2. Modalidad o enfoque de la investigación	23
3.2.1. <i>Enfoque cualitativo</i>	23
3.3. Tipos de investigación	23

3.3.1. <i>Estudio descriptivo</i>	23
3.4. Diseño de investigación	23
3.4.1. <i>Investigación no experimental</i>	23
3.5. Población y muestra	24
3.5.1. <i>Población</i>	24
3.5.2. <i>Muestra</i>	24
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos	24
3.6.1. <i>Métodos</i>	24
3.6.2. <i>Técnicas</i>	25
3.6.3. <i>Instrumentos</i>	25
3.7. Duración de la investigación	25
3.8. Idea a defender	26
3.9. VARIABLES	26
3.9.1. <i>Variable Independiente</i>	26
3.9.2. <i>Variable Dependiente</i>	26

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS	27
4.1. Situación actual del Centro de Faenamiento de la Empresa pública municipal de agua potable, alcantarillado, faenamiento - servicios públicos del Cantón Sucúa. ..	27
4.2. Misión	27
4.2.1. <i>Personal de trabajo</i>	27
4.2.2. <i>Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del cantón Sucúa.</i>	29
4.2.3. <i>Análisis FODA de la situación actual del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa.</i>	35
4.3. Diseño de un modelo de gestión para el centro de faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua potable, alcantarillado, faenamiento - servicios públicos del cantón Sucúa.	56

CONCLUSIONES	58
---------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	59
------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Simbología de diagrama de flujo.....	12
Tabla 1-3: Ubicación geográfica del Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa.....	22
Tabla 1-4: Personal de gerencia del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP	28
Tabla 2-4: Personal de producción del Centro de Faenamiento de la EMPAPAF-SP.....	28
Tabla 3-4: Matriz FODA del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa..	37
Tabla 4-4: Objetivos estratégicos operativos	40
Tabla 5-4: Objetivos estratégicos administrativos	41

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-2: Fases del proceso administrativo.....	8
Ilustración 2-2: Razones de la planeación.	8
Ilustración 1-3: Localización del Centro de Faenamiento Regional del cantón Sucúa.....	22
Ilustración 1-4: Mapa del recorrido desde el parque central de Huambi hasta el Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del cantón Sucúa	30
Ilustración 2-4: Rodaluvios (izq.) y vías de acceso internas (der.)	31
Ilustración 3-4: Cajón de aturdimiento y baño de aspersión.....	32
Ilustración 4-4: Zona de suspensión de reses en el birrail, corte de cabeza y patas anteriores (izq.); y pila de desangrado (der.).....	33
Ilustración 5-4: Caja de aturdimiento para el faenado porcino	34
Ilustración 6-4: Zona de evisceración y división de la canal (izq.) y limpieza del canal (der.)..	35
Ilustración 7-4: Organigrama estructural del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa.....	44
Ilustración 8-4: Diagrama de flujo de Recepción de Cerdos en la línea de faenamiento	49
Ilustración 9-4: Diagrama de flujo de la Zona Sucia en la Línea de faenamiento de cerdos.....	50
Ilustración 10-4: Diagrama de flujo de la Zona Intermedia de la Línea de Faenamiento de cerdos	51
Ilustración 11-4: Diagrama de flujo de la Zona Limpia de la Línea de Faenamiento de cerdos... ..	52
Ilustración 12-4: Diagrama de flujo de Lavado de Vísceras en la Línea de Faenamiento de cerdos	53
Ilustración 13-4: Diagrama de flujo de la recepción de bovinos.....	55
Ilustración 14-4: Diagrama de flujo la Zona Sucia de faenamiento de bovinos.....	56
Ilustración 15-4: Diagrama de flujo de la Zona Limpia de Faenamiento Bovino	57
Ilustración 16-4: Diagrama de flujo de Lavado de vísceras en el Faenamiento Bovino	57

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: LISTA DE VERIFICACIÓN (RESUMEN DE FORMATO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA INSPECCION Y FUNCIONAMIENTO DE MATADEROS)

ANEXO B: RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DEL CENTRO DE FAENAMIENTO DE LA EPMAPAF-SP DEL CANTÓN SUCÚA

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo el diseño de un Modelo de Gestión en el Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa, a fin de utilizar eficientemente los recursos, mejorar la calidad del servicio ofrecido y garantizar la satisfacción de los clientes. El estudio se llevó a cabo desde la observación directa de los principales procesos y las diferentes problemáticas existentes en el centro de faenamiento, posteriormente se realizaron encuestas al personal de producción, es decir, a la totalidad de la población de la empresa con la finalidad de conocer sus opiniones y obtener información real y confiable acerca de los procedimientos actuales. La propuesta contiene: identificación de la empresa, filosofía empresarial, objetivos estratégicos, términos y definiciones, estructura organizacional, responsabilidades laborales, condiciones de la empresa, Equipo de Protección Personal, bienestar y ética animal y diagramas de flujo para cada área dentro de las líneas de faenamiento permitidas en el centro de faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa. Finalmente se destacan los resultados importantes del estudio y sugerencias prácticas basadas en dichos hallazgos, en el cual se proporciona una orientación para acciones futuras o mejoras en el área estudiada.

Palabras clave: <CENTRO DE FAENAMIENTO>, <MODELO DE GESTIÓN>, <DIAGRAMAS DE FLUJO>, <SUCÚA (CANTÓN)>.

0162-DBRA-UPT-2024

ABSTRACT

The aim of this degree work was the design of a Management Model in the Slaughtering Center of the Municipal Public Company of Filtered Water, Sewage, Slaughtering - Public Services of Sucúa Canton, in order to efficiently use the resources, improve the quality of the service offered and guarantee the satisfaction of the clients. The study was carried out from the direct observation of the main processes and the different existing problems in the slaughtering center. Then surveys were conducted to the production personnel, that is, to the entire population of the company in order to know their opinions and obtain real and reliable information about the current procedures. The proposal contains: identification of the company, business philosophy, strategic objectives, terms and definitions, organizational structure, labor responsibilities, company conditions, Personal Protection Equipment, animal welfare and ethics, and flow charts for each area within the slaughter lines allowed in the slaughter center of the Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa (Municipal Public Company of Filtered Water, Sewage, Slaughter - Public Services of Sucúa). Finally, the important results of the study and practical suggestions based on these findings are highlighted, providing guidance for future actions or improvements in the area studied.

Key words: <SLAUGHTER CENTER>, <MANAGEMENT MODEL>, <FLOWCHART>, <SUCUA (CANTON)>.



Silvia Elizabeth Cárdenas Sánchez

C.I. 0603927351

INTRODUCCIÓN

Salas (2021, p. 3) relata que a lo largo de la evolución, la alimentación del hombre ha ido cambiando, al principio su dieta consistía especialmente en el consumo de frutas, verduras y raíces, sin embargo, debido a la sobreexplotación de recursos, cambios climáticos, y el crecimiento de la población añadieron el consumo de carne, lo cual se logró debido al desarrollo de herramientas esculpidas a base de piedra, hueso y marfil, y el desarrollo de técnicas para la obtención de alimentos como la cacería en grupo.

A nivel mundial, la oferta de carne ha tenido grandes cambios en relación a las últimas décadas, mayormente en la última. Existen datos del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) que evidencian el principal consumo de tres carnes a nivel mundial, siendo estas de bovino, porcino y aviar. Desde el año 1960 hasta 1978, la carne bovina fue la de mayor consumo con un 43.3% seguida por la carne porcina y aviar; y desde la década de los noventa hasta la actualidad lidera el consumo de carne porcina, seguida por la bovina y aviar (Puricelli, 2011, pp. 1-2).

Mora, (2023, p. 4) relata que en el Ecuador los Centros de Faenamiento son considerados precarios y poco tecnificados. La falta de infraestructura adecuada, carencia de tecnología apropiada para llevar a cabo los procesos productivos impiden que se garantice el bienestar animal, la inocuidad de los alimentos y la mitigación de los impactos ambientales. El autor mencionado al inicio cita la información de AGROCALIDAD señalando que existen más de 260 mataderos alrededor de Ecuador, distribuidos porcentualmente en las diferentes regiones del país como: sierra 45%, costa con un 38% y región amazónica y Galápagos con un 17%. Las técnicas de faenamiento en el Ecuador aún son insuficientes, debiéndose a la falta de industrias tecnificadas, lo cual, impide el cumplimiento de la Ley de mataderos, Sanidad animal, como también las normas higiénico-sanitarias.

En las indagaciones realizadas por Beltrán y López, (2018, pp. 33-34) manifiestan que mediante los aportes por parte de la pensadora Mary Parker Follet (1868-1933), la gestión de una empresa empezó desde el siglo XX como una importancia de que todos trabajen coordinadamente a todo nivel en la organización; y con el inicio de la administración. Este concepto ha ido evolucionando conforme ha avanzado las nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de los productos y servicios, lo cual ha generado que en los últimos años los modelos de gestión se han fortalecido como una estrategia para enfrentar la aparición de mercados desarrollado, y necesidades de los clientes, siendo cada vez más exigentes y desafían el entorno de una elevada competencia que genera la necesidad de eficiencia en las organizaciones.

La investigación realizada por Méndez, (2019, p. 138) menciona que, desde el punto de vista de la gestión, uno de los factores más importantes y atribuido a las actividades que se realizan dentro de una empresa constituye una vía para alcanzar los objetivos y los resultados previstos en un marco de actuación orientado hacia la mejora. La calidad es un enfoque para el desarrollo de una gestión con altas expectativas de éxito, en cuanto a la satisfacción de interés y en particular, de sus beneficiarios directos.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Durante las últimas décadas, la producción de carne ha aumentado; una de las razones principales de este incremento se relaciona con el aumento de la demanda en el consumo de estos productos, lo que implica producir alimentos cárnicos de manera higiénica mediante la manipulación adecuada de los animales, acción que influye en la calidad del producto final. Los mataderos, se han clasificado dentro del grupo de las organizaciones que presentan una alternativa valiosa de recursos proteicos para la alimentación humana (Salas, 2021, p. 3).

En muchas regiones, la seguridad en el suministro de alimentos a las personas depende de la salud y productividad de los animales, las cuales dependen a su vez de los cuidados y la nutrición que reciben; muchas enfermedades humanas proceden de los animales, por lo que la prevención de las patologías animales es importante para preservar la salud humana. Por los riesgos que significa la producción de carne contaminada para la salud, en este sentido los países en desarrollo, son más vulnerables a este tipo de problemas debido a la falta de recursos técnicos adecuados para formular planes efectivos de sanidad (Aguagallo, 2019 p. 15).

La carne de abasto originaria de camales clandestinos o artesanales no autorizados, al no ser manipulada adecuadamente, se convierte en problemas de salud pública, porque el 30% de la población contrae enfermedades digestivas al consumir carne contaminada originaria en estos lugares (Quispe, 2022 p. 14).

En este contexto considerando la problemática que puede significar la carne producida a través de procesos técnicos inadecuados, y el riesgo que implica para la salud humana, es necesario establecer un modelo de gestión que garantice el bienestar animal y la generación de productos de calidad que contribuyan a la salud y soberanía alimentaria del país.

1.2. Justificación

1.2.1. Justificación teórica

El presente trabajo es importante porque aporta con un diseño de gestión que busca optimizar el uso de los recursos con lo que cuenta el centro de faenamiento de la EPMAF-SP del cantón, buscando su sostenibilidad financiera y la generación de alimento de alta calidad que garantice la ingesta de los nutrientes necesario para el desarrollo y crecimiento de sus consumidores.

1.2.2. Justificación metodológica

Desde la consideración metodológica se justifica su realización, ya que permitió utilizar método, técnicas de investigación que nos ayudaron a recopilar información real, confiable y suficiente, la cual sirvió como base para la generación de un Modelo de Gestión para el Centro de Faenamiento en estudio.

1.2.3. Justificación práctica

En base a lo académico, se justifica la elaboración de este trabajo, ya que se puso en práctica el conocimiento adquirido en el transcurso de mi formación académica en la carrera Ingeniera Zootecnia de la ESPOCH sede Morona Santiago, con la elaboración de un modelo de gestión para el centro de faenamiento de la EPMAF – SP del cantón Sucúa, provincia de Morona Santiago; al mismo tiempo, fue la oportunidad de obtener nuevos conocimientos y experiencias a través de la práctica laboral; y, sin dejar de ser menos importante, cumplí con un pre requisito para mi incorporación como nueva profesional de la República del Ecuador.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Elaborar un modelo de gestión para el manejo animal en el centro de faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa, provincia de Morona Santiago.

1.3.2. Específicos

- Determinar la situación inicial de la gestión administrativa y operativa del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del cantón Sucúa, mediante un diagnóstico.
- Examinar los procesos de faenamiento y gestión administrativa mediante un análisis FODA del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa.
- Generar la propuesta de valor orientada al mejoramiento del proceso de faenamiento que se realiza en el campo experimental.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Existen varios trabajos de investigación sobre modelos de gestión para la adecuación de centros de faenamiento en distintos cantones del país, los cuales han evidenciado la importancia de estas exploraciones literarias para un mejor desarrollo productivo y económico de cada cantón, por esta razón es conveniente destacar que la producción pecuaria es una de las principales actividades de sus habitantes.

Montenegro, (2019, p. 189) en su Tesis de grado: *“Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa pública municipal de los rastros y plazas de ganado, de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas”*, concluye que: En la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado de Santo Domingo de los Colorados, carece de un Modelo de gestión por procesos, lo que genera la falta de personal administrativo y operativo, y esto dificulta la satisfacción de los consumidores. Después de recopilar datos y analizar los procesos actuales y conocerlos, es posible acortar el tiempo del ciclo y mejorar la calidad del producto cárnico. El modelo de control de procesos se elaboró utilizando una estructura previamente creada que consta de un mapa de procesos, un archivo de procesos, diagramas de flujo y un archivo de indicadores, con la ayuda de la cual se identificaron todas las inconsistencias para mejorarlas.

Mora (2023, p. 46) menciona en su trabajo de titulación con el tema: *“Plan estratégico en la gestión operativa del centro de faenamiento municipal del cantón 24 de Mayo”*, concluye: El centro de faenamiento municipal del cantón 24 de Mayo, cuenta con un plan estratégico general, pero desconocen lo que contiene este documento, una debilidad es que no comparte el plan con todos los trabajadores que laboran en el establecimiento. Luego de un diagnóstico de la gestión funcional del centro de faenamiento municipal del cantón 24 de Mayo y las condiciones que brindan los servicios de faena, se evidenció que tanto los procedimientos para el sacrificio de animales como las condiciones ambientales son deficientes. En la organización del centro de Faenamiento del cantón 24 de Mayo, los órganos de administración y dirección están definidos de acuerdo con la legislación de empresas del país.

Mediante la revisión de varias investigaciones realizadas a centros de faenamiento, se puede señalar la importancia de la elaboración de un documento informativo, donde se dé a conocer todos los puntos débiles y soluciones prácticas y asequibles, con la finalidad de obtener resultados efectivos en cuanto al

manejo animal, faenado, procesamiento del producto final y distribución del mismo, tendiendo en consideración de la misma forma el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Diagnóstico inicial

En la publicación de la corporación “Somos Impulso de Éxito” (SIE, 2019, p. 1) manifiesta que el diagnóstico inicial es una herramienta que evalúa la situación actual de la empresa, además con el diagnóstico inicial se conocen aspectos sobre el funcionamiento de las rutas que debería seguir la empresa para mejorar. Se compone de varios análisis que permiten identificar y conocer qué obstáculos están limitando el crecimiento de la empresa, para así diseñar un plan de acción que haga mejorar a la empresa.

2.2.2. Línea base

CONEVAL (2019, p. 16) define la línea base como un valor que una métrica establece como un punto de partida para evaluar y monitorear los objetivos. En otras palabras, este valor es un punto de referencia que puede proporcionar información sobre el estado inicial del indicador.

2.2.3. Nudos críticos

Un nudo crítico es toda aquella situación o elemento que perjudica el desarrollo eficiente de una organización en el logro de sus objetivos y metas, traduciéndose en que sean poco eficientes. Son causas claves que afectan positivamente el problema que se ha identificado (Humberto & Nava, 2020, p. 4).

2.2.4. Proceso Administrativo

Como ciencia, la administración exige un enfoque metódico tanto de la teoría como de la aplicación práctica, que contrasta con las improvisaciones que fomentan el pensamiento investigativo. El proceso administrativo es un modelo planteado por Henri Fayol, se piensa que es el sustento fundamental de la práctica administrativa, dándole una mayor capacidad de abstracción y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más específicos de acuerdo con las necesidades de la empresa, así como como un modelo en el que se normalizan los roles de los administradores. Se denomina proceso administrativo a la etapa o al resultado de etapas en las que se lleva a cabo una práctica administrativa (Hernández, 2019, pp. 66-67).

Las etapas y/o fases del proceso administrativo proponen métodos desarrollados con base en la experiencia de las grandes empresas.

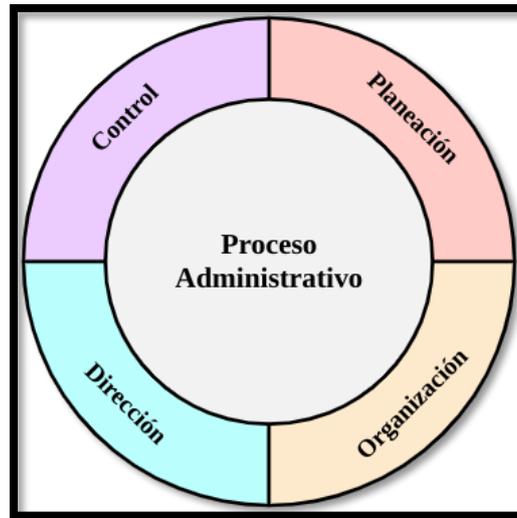


Ilustración 1-2: Fases del proceso administrativo

Fuente: (Hernández, 2019, pp. 66 - 67).

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

➤ *La planeación*

Esta fase, señala la necesidad de fijar objetivos, se considera la etapa más importante que implica una racional toma de decisiones.

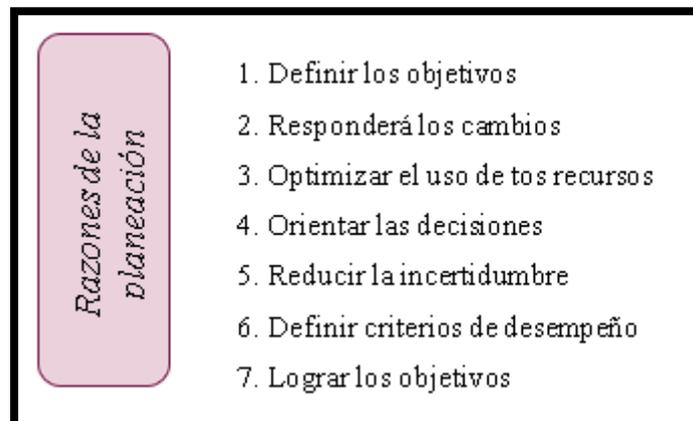


Ilustración 2-2: Razones de la planeación.

Fuente: (Hernández, 2019, pp. 66 - 67).

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

➤ *La organización*

Cano, (2017, pp. 22-23) indica que “*La organización, como momento del proceso administrativo, no es un fin, sino un medio para lograr que los objetivos se cumplan*”. En esta fase se elaboran las estructuras necesarias para organizar racionalmente los recursos mediante el establecimiento de jerarquías, arreglos, relaciones y agrupaciones de actividades para desempeñar y facilitar las funciones de los grupos sociales.

➤ *La dirección*

Centra su atención en la manera de delegar autoridad y coordinar actividades, a través de la cual logra que se obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, comunicación y motivación (Cano, 2017, pp. 22-23).

➤ *El control*

Torres (2019, p. 21) Es la etapa del proceso administrativo que establece los criterios que se deben aplicar, mediante la cual se evalúa, mide o supervisa la ejecución de los planes, para detectar y regular desviaciones, con el fin de establecer las medidas correctivas necesarias conforme a los objetivos de la empresa en condiciones de eficiencia y eficacia.

2.2.5. Modelo de Gestión

Modelo de gestión: es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, es decir, puede ser utilizado para asegurar excelentes resultados minimizando los principales factores de riesgo para el logro de metas. Los modelos de gestión pueden ser adaptados tanto a las empresas privadas como a la administración pública (Montenegro, 2019. p. 39).

Beltrán y López, (2018, p. 33) mencionan que los modelos de gestión son una herramienta potenciadora para la concreción de las estrategias y el desarrollo de la mejora continua en las organizaciones que utilizan referenciales de calidad total, eficiencia y eficacia, conceptos de vital importancia en el entorno actual donde sólo sobreviven aquellos que son competitivos tanto interna como externamente.

Mediante la definición de algunas literaturas, un Modelo de Gestión hace referencia a la identificación de varios componentes que se desglosan, analizan y ejecutan hasta alcanzar los objetivos, derivando a bienes o servicios prestados de una empresa, organización o negocios privados; buscando que el

funcionamiento de dicha entidad sea beneficiario tanto para los consumidores como para los empleados de la misma.

Existen algunos tipos de Moldeo de Gestión que ayuda al desarrollo de una empresa, entre ellos a continuación se describen:

- Modelo de Gestión Funcional

Desde el punto de vista de Montenegro (2019, p. 34) indica que el modelo de gestión funcional es el encargado de realizar acciones por departamentos o por áreas de acuerdo con la función que realicen poniendo en práctica el proceso administrativo.

- Modelo de Gestión por Procesos

Según Montenegro (2019, p. 34) citando al autor Roca. G., (2015) detalla que, al hablar de un modelo de gestión por procesos, advierte que en su elaboración intervienen los siguientes enfoques:

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

- Modelo de Gestión por Objetivos

Montenegro (2019, p. 35) señala que el modelo de gestión por objetivos es direccionado y guiado por los objetivos a alcanzar ya sea a corto, mediano o largo plazo, es decir que aplicando correctamente un modelo de gestión por objetivos se puede tener una serie de beneficios puntuales para la organización, donde todos los involucrados se dirigen a conseguir un mismo objetivo.

- Modelo de Gestión por Resultados

Considerando la información recopilada de Montenegro (2019, p. 35) de diferentes fuentes señaló que el modelo de gestión por resultados refiriéndose al sector público, nos permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad, trayendo como beneficios el establecimiento de metas y plazos para la empresa; y, mejora de la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

- Modelo de Gestión Estratégico

En las investigaciones realizadas se puede argumentar que el modelo de gestión estratégico es el encargado de enmarcar a la empresa dentro de un futuro deseado alcanzando los objetivos y metas planificadas en el tiempo estipulado y asegurando el crecimiento de la organización (Montenegro, 2019, p. 35).

2.2.6. Análisis FODA

Chicaiza et al., (2022, p. 1121) mencionan que el análisis FODA diferencia los aspectos favorables y desfavorables de una organización entrelazándose con los factores internos y externos. En un diagnóstico interno y externo de la empresa se tiene a consideración el análisis del entorno, es importante una planificación estratégica entre el ambiente interno y externo de la organización y esto se realiza mediante la comparación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización con la finalidad de mejorar hasta alcanzar los objetivos.

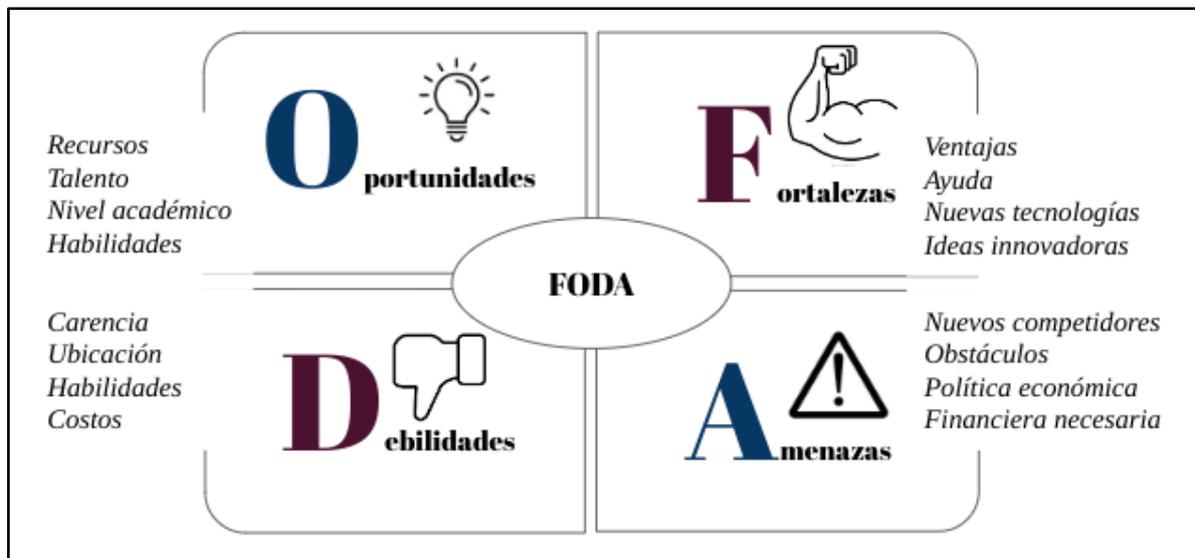


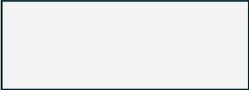
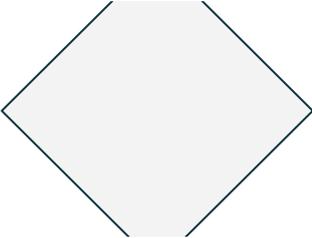
Ilustración 3-2: Análisis FODA

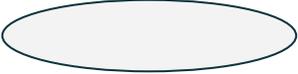
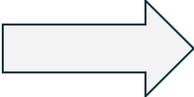
Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

2.2.7. Diagrama de flujo

Debe señalarse que el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, (2022, p. 18) cuyas siglas son IICA expone que los diagramas de flujo es una representación gráfica de una sucesión de hechos, operaciones o el recorrido de actividades requeridas para obtener el producto o servicio del proceso.

Tabla 1-2: Simbología de diagrama de flujo

Función	Símbolo	Definición
<i>Inicio / Fin</i>		Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama; de Inicio solo puede salir una línea de flujo y al final solo debe llegar una línea.
<i>Entrada por teclado</i>		Entrada de datos por teclado indica que el computador debe esperar a que el usuario teclee un dato que se guardará en una variable o constante.
<i>Operación</i>		Describe en forma general cada una de las actividades que se desarrollan dentro del procedimiento.
<i>Flujo/Flechas de Dirección</i>		Indica el seguimiento lógico del diagrama. También indica el sentido de ejecución de las operaciones.
<i>Decisión o alternativa</i>		Indica un punto dentro del procedimiento en donde surgen posibles cambios alternativos.
<i>Conector Interno</i>		Indica el enlace de dos partes de un diagrama dentro de la misma página.
<i>Documento</i>		Representa cualquier tipo de documento asociado al procedimiento.
<i>Almacenamiento</i>		Un triángulo invertido indica un almacenamiento

Función	Símbolo	Definición
<i>Inicio / Fin</i>		Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama; de Inicio solo puede salir una línea de flujo y al final solo debe llegar una línea.
<i>Archivo</i>		Representa el archivo de documentos asociados al procedimiento.
<i>Transporte</i>		Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.

Fuente: Patiño et al., (2023, p. 7).

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

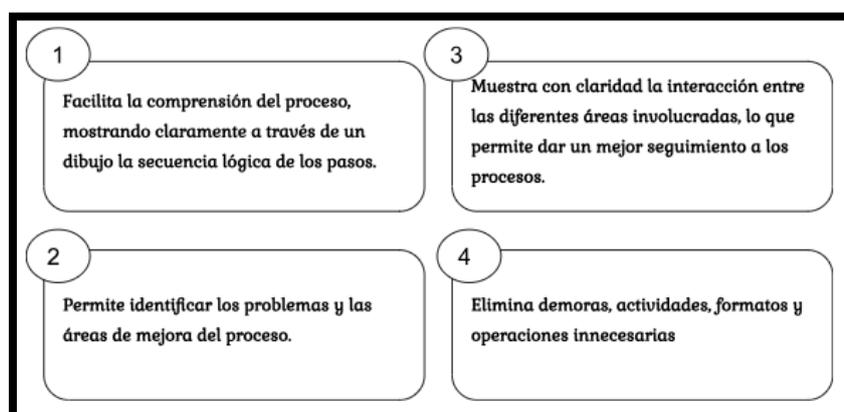


Ilustración 4-2: Ventajas del Diagrama de Flujo

Fuente: Montenegro (2019, p. 64).

2.2.8. Propuesta de valor

Peiro, (2021, p. 1) define a la propuesta de valor como “una estrategia que pone en marcha la empresa para distinguirse de sus competidores por algo en concreto y así obtener la aprobación del público.”

2.2.9. Entorno Político y Legal

Mora, (2023, p. 20) se refiere al análisis de todos los aspectos normativos, leyes, códigos y referentes ocupados por todas las instituciones, además de corrientes ideológicas y el aspecto político que rige en

el entorno. Será un punto clave para saber cómo se desarrollará la organización y conjuntamente se tendrá conocimiento sobre qué normativas se deben cumplir.

a) Según la Constitución de la República del Ecuador 2008

Que, el Art. 13.- de la Constitución de la República del Ecuador (2008, p. 13) relata que *“Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales...”*

Que, el Art. 281.- Numeral 13 de la Carta Magna del Ecuador (2008, p. 13) establece que *“la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente, ...”*

b) Leyes y Reglamentos

Ley Orgánica de Salud, emitida el 18 de diciembre de 2015, Artículo 132, establece que: *“Las actividades de vigilancia y control sanitario incluyen las de control de calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados de uso y consumo humano, así como la verificación del cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios en los establecimientos dedicados a la producción, (...)”*.

Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria, publicada el 03 de julio de 2017, Artículo 56, señala que: *“Para los efectos de esta Ley, se denominan centros de faenamiento a los establecimientos que cuenten con instalaciones, infraestructura, servicios básicos y equipos necesarios para el faenamiento de especies animales menores y mayores, área de sacrificio sanitario, que brinden seguridad a los trabajadores (...)”*.

Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria, publicada el 03 de julio de 2017, Artículo 61, menciona que: *“El faenamiento de los animales, cuyos productos y subproductos cárnicos tengan como destino final su comercialización, deberán hacerse obligatoriamente en los centros de faenamiento autorizados por la Agencia. (...)”*.

Reglamento General de la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria, emitido el 29 de noviembre de 2019, que se encuentra vigente en el país, Artículo 209, De los Parámetros de Manejo de los Animales, orientan los parámetros de manejo animal en los predios o explotaciones de producción animal.

c) Instituto Ecuatoriano de Normalización, Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 346:2010

1. Los animales que ingresan a las plantas de faenamiento deben tener la guía de movilización y comprobar su estado de salud con los Registros (historias) de salud, cumplir con el Reglamento de Buenas Prácticas Pecuarias; la alimentación de estos animales no debe incluir a nutrientes provenientes de rumiantes y el transporte desde los centros de producción debe hacerse en condiciones que aseguren el bienestar animal.
2. Se debe verificar el estado de salud de todos los animales que ingresan a la planta de faenamiento (matadero); la verificación se la debe realizar en base de los documentos, registros veterinarios y/o zootécnicos de los centros de producción (fincas de crianza) y a la inspección veterinaria en pie (inspección ante mortem).
3. Antes de ser sometidos a faenamiento el animal debe haber permanecido en reposo (el tiempo de reposo depende de la especie animal) para eliminar el mayor contenido fecal.
4. Las operaciones y prácticas de manipulación, matanza, faenamiento, elaboración posterior y distribución deben garantizar la aplicación del Reglamento de buenas prácticas de manufactura para alimentos procesados.
5. El faenamiento debe realizarse en establecimientos destinados para esos efectos, que cuenten con la infraestructura necesaria para evitar la contaminación de la carne y que cumplan con las disposiciones de la Ley de mataderos.
6. Las canales y las menudencias antes de salir de las plantas de faenamiento deben pasar la inspección post mortem, para ser declarados aptos para consumo humano.
7. La carne y las menudencias comestibles deben mantenerse bajo cadena de frío desde la planta de faenamiento hasta su expendio.
8. A más de estas disposiciones, la carne y las menudencias comestibles, deben cumplir con todas las otras estipuladas en la Leyes nacionales que se apliquen (Ley de Mataderos y su Reglamento, Ley Orgánica de la Salud y su Reglamento).

9. La conservación de la carne a temperatura superior a la de congelación (-18°C) reduce el tiempo de vida útil del producto.

2.2.8. Centro de faenamiento o mataderos

Mora, (2023, p. 42) menciona que es un lugar donde se realizan las operaciones de sacrificio y faenado del ganado que se destina para el abasto público, dicho abastecimiento recibe varios nombres: Camal, Rastro, Matadero, Centros de faenamiento, Frigorífico-Matadero.

Marín, (2018, p. 9) concreta que un centro de faenamiento es un establecimiento adecuado para realizar la faena de animales tales como res, cerdos, ovejas, etc., mismos que están regulados por la municipalidad, en busca de lograr comercializar cárnicos de calidad y con normativas vigentes de sanidad.

2.2.9.1. Faenamiento

Marín (2018, p. 33) señala que el servicio de faenamiento corresponde a la labor de sacrificar animales para la obtención de carne para el consumo humano, que inicia desde el ingreso de las especies hasta el despacho de las canales.

2.2.9.2. Finalidad de los centros de faenamiento

Mora (2023, p. 31) señala que la finalidad de un matadero es producir carne preparada de manera higiénica mediante la manipulación humana de los animales en lo que respecta al empleo de técnicas higiénicas para su faenamiento y la preparación de canales mediante una división estricta de operaciones y al mismo tiempo facilitar la inspección adecuada de la carne y el manejo apropiado de los desechos resultantes, para eliminar todo peligro potencial de la carne que llegue al público este en malas condiciones.

2.2.9.3. Tipos de centro de faenamiento

Conforme al artículo 3.- de la Ley de Mataderos vigente en el país desde el año 1966, indica que existen tres clases de Mataderos o Centros de faenamiento:

- a) Públicos que son aquellos operados por entidades de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública;
- b) Privados, aquellos que están a cargo de personas naturales o jurídicas de derecho privado; y,

- c) Mixtos, que son aquellos en los que participan Entidades de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública y personas naturales o jurídicas de derecho privado.

2.3. Faenamiento del ganado bovino

2.3.1. Transporte del ganado

El transporte debe realizarse con la mayor calma y rapidez posible para reducir el estrés de los animales en el transporte. Esta actividad debe planificarse cuidadosamente para garantizar las condiciones de bienestar de los animales durante el transporte. En la planificación del transporte, se deben hacer arreglos para gestionar cualquier demora, mal funcionamiento u otras emergencias con el fin de garantizar el bienestar durante el transporte (Velásquez, 2022, p. 12)

2.3.2. Manejo Ante mortem

Según Mora (2014, p. 9) señala que el manejo apropiado del ganado vacuno de carne que se embarca desde los centros de producción ganadera hacia los centros de beneficio es extremadamente importante no sólo para el bienestar de los animales, sino también para la producción de ganancia económica que resulta de la calidad de la carne o de las medidas de seguridad que toman las personas que realizan dicho manejo. No todos los aspectos de la calidad de la carne tienen la misma importancia para todos los consumidores. Actualmente se espera que un producto de origen animal, además de ser sano y agradable, sea obtenido dentro de criterios que consideren el bienestar animal.

2.3.3. Inspección ante-mortem

Según Paguay (2019, p. 17) menciona que la inspección ante-mortem debe realizarse en el momento de la llegada de los animales al matadero. Se necesita suficiente luz, ya sea artificial o natural, para observar a los animales en movimiento y también en reposo. Al momento de la llegada, se debe considerar también las condiciones del vehículo de transporte y si algún animal ha sufrido daños durante el transporte, se deben tomar acciones para prevenir accidentes futuros.

2.3.4. Corrales

Velásquez, (2022, p. 26) que los corrales se encuentran con pisos antideslizantes, adecuado para evitar resbalones o caídas de los animales. Todos los corrales están cubiertos por techo y tienen bebederos de cemento para proporcionar siempre agua potable a los animales y permanecer de manera confortable.

2.3.5. Mangas

Según Mora (2014, p. 13) nos indica que las mangas son necesarias para que los animales puedan caminar o ser conducidos hacia o desde los camiones y plataformas hasta los corrales de acopio, las instalaciones de sacrificio, etc. Estas mangas deben ser lo suficientemente angostas para que el animal no pueda dar la vuelta ni permitir que se atoren dos, lo cual resultaría en lesiones cuando son forzados o en caso de producirse pánico.

2.3.6. Rampas y plataformas

Carpio y Pintado (2019) definen que las rampas son estructuras que sirven para la carga y descarga de los bovinos, son superficies inclinadas que unen al vehículo de descarga con el suelo. La rampa de carga tiene protecciones laterales, suelo y listones transversales. Las protecciones laterales sirven de barrera de protección a las caídas o huidas de los animales y evita las distracciones externas.

2.3.7. Preparación del ganado bovino para el faenamiento

Salas (2021) menciona que en el momento del sacrificio los animales deben estar sanos y fisiológicamente normales. Los animales que se van a sacrificar deben haber descansado adecuadamente, en lo posible toda la noche, y especialmente si han viajado durante horas o largas distancias. Los animales deben recibir agua durante este tiempo y pueden ser alimentados en caso necesario.

2.3.8. Reposo

Según Mora (2014, p. 13) menciona que el animal debe permanecer al menos 12 horas y normalmente 24 horas en su respectivo corral con el fin de proporcionarle descanso digestivo y corporal, en la práctica contribuye al mejoramiento de las características higiénicas y nutricionales y de aceptabilidad de las carnes en este estado se debe permitir el normal consumo de agua.

2.3.9. Bañado de animales

Transcurrido el periodo de reposo los animales pasan a una manga de conducción donde son duchados mediante chorros de agua fría para limpiar toda la superficie del animal produciendo que el corazón bombee rápidamente la sangre para controlar el frío y aprovechar con esto una mejor sangría. El uso de agua fría a presión permite limpiar las suciedades de la piel: Posibilita que la sangre se concentre en los

grandes vasos cutáneos produciendo una sangría adecuada. Lo cual favorece la conservación de la carne y su color será más atractivo (Montenegro, 2019, p. 13)

2.3.10. Métodos de aturdimiento

Velásquez, (2022, p. 15) indica que el aturdimiento es la pérdida del conocimiento para proceder al desangrado. Los cuatro métodos de aturdimiento utilizados comercialmente son:

- 1) eléctrico,
- 2) mecánico penetrante,
- 3) mecánico no penetrante, y
- 4) gas.

El primero consiste en el paso de una corriente eléctrica a través del cerebro, con una intensidad lo suficientemente alta para provocar una despolarización del sistema nervioso central y una desorganización de la actividad eléctrica normal. Diversos estudios indican problemas de bienestar y calidad de la carne con este método. Por ejemplo, en bovinos, su mayor limitación es la corta duración del efecto (20 a 90 segundos), lo que implicaría un posible retorno a la conciencia durante el desagrado (Velásquez, 2022, p. 15).

2.3.11. Sacrificio y faenamiento

El sacrificio a los animales destinados al suministro de productos comestibles y de subproductos útiles se deben realizar de una forma humanitaria es una obligación el sacrificar de una forma humanitaria. Luego, se debe procesar la canal higiénicamente y de manera eficiente (Mora, 2014, p. 14)

2.3.12. El izado

El animal es colgado de los cuartos traseros, en un gancho adherido a un riel para facilitar su movilidad en el proceso de desangrado y posteriores pasos del proceso de faena. (Marín, 2018, p. 35)

2.3.13. Desangrado

Con el bovino izado, el operario procede a realizar un corte longitudinal en la zona media del cuello para cortar vasos sanguíneos y provocar el desangrado del animal, esto por un lapso de tiempo aproximado de 30 segundos (Paguay, 2019, p. 23)

2.3.14. El desuello

Marín, (2018, p. 36) señala que este procedimiento se realiza entre el cuero y la carnosidad, para facilitar el desollado del animal, proceso realizado mecánicamente, existiendo algunos métodos como:

- Cuchillo: se da en mataderos de tercera clase. Daña la calidad de la piel. No es recomendado.
- Tracción mecánica: es más recomendado que el anterior. Se hace un corte en brazos, extremidades anteriores y posteriores, se hala la piel por tracción y se retira del animal. Favorece la calidad de la piel.

2.3.15. Cortes de separación

Se realizan cortes de patas, manos, cabeza y esternón. Se hace un cambio en la línea; se cuelgan de las extremidades anteriores (manos) para facilitar el proceso siguiente (Mora, 2014, p. 17).

2.3.16. Evisceración

Después del estudio de Paguay, (2019, p. 24) en el Camal municipal de Riobamba observó que el operario se ubica sobre una plataforma y procede a retirar las vísceras jalando y empujando hacia abajo, los órganos se colocan en un coche tipo bandeja donde un segundo operario se encarga de separar entre vísceras blancas (panzas, intestinos) y rojas (riñón, hígado, corazón, pulmones). Posteriormente transporta los órganos separados hacia la mesa para su inspección.

2.3.17. Limpieza de canales

La limpieza en posición vertical minimiza la contaminación por contacto con el piso o cuna. La higiene personal debe ser escrupulosa; cualquier salpicadura del contenido entérico sobre la carne, implica que debe cortarse, pero un trabajo cuidadoso evitará esto. El canal limpio debería colgarse en los rieles. Si la res se corta en cuartos para facilitar el manejo, la superficie cortada tendrá riesgo. Las asaduras de la carne roja deberían colgar en ganchos. (Marín, 2018, p. 70)

2.4. Faenamiento del ganado porcino

2.4.1. Recepción

Jurado, (2019, p. 31) indican que los animales ingresan al camal con guía de movilización, son identificados e ingresan a los corrales, solo beben agua hasta que son ingresados al proceso de faenamiento.

2.4.2. Aturdimiento

Chiliquina, (2021, p. 238) en su investigación manifiesta que en esta fase se realiza el aturdimiento físico mediante la aplicación de una descarga de amperaje o bajo una pistola hidráulica, esta debe ser controlada para evitar dañar la piel o la carne.

2.4.3. Izado

Se cuelga al animal de los cuartos traseros, pasando del monorriel al birra**il** con ayuda de un gancho que se encuentra unido al monorriel para facilitar el trabajo en las próximas etapas del proceso de faenado (Jurado, 2019, p. 25).

2.4.4. Sangrado y degüello

En esta fase se realiza un corte en las arterias del cuello del animal, con la finalidad de desangrarlo, la sangre es almacenada o recogida en una pila, donde se darán diferentes usos a esta materia prima, como la elaboración de harinas, entre algunos (Jurado, 2019, p. 25).

2.4.5. Escaldado y pelado

Mora, (2023, p. 8) manifiesta que, en este proceso, se realiza el pelado del animal mediante una máquina adecuada para este proceso, donde se introduce al animal y es sometido a agua caliente cuya temperatura desde estar entre los 60 a 75 grados centígrados, que permite un pelado y limpieza externa del animal en su totalidad; en varios Centros de Faenamiento a nivel nacional prohíben el uso del proceso de flameado o “chamuscado” del animal.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Ubicación geográfica

Tabla 1-3: Ubicación geográfica del Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa

Ubicación del Centro de Faenamiento Huambi		
Parroquia	Huambi	
Cantón	Sucúa	
Provincia	Morona Santiago	
Referencia	Vía a Cumbatza	
Coordenadas	X	817220
	Y	9720015
	Z	709

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.



Ilustración 1-3: Localización del Centro de Faenamiento Regional del cantón Sucúa.

Fuente: Google Maps.

3.2. Modalidad o enfoque de la investigación

3.2.1. Enfoque cualitativo

Montenegro (2019, p. 77), manifiesta que el método de investigación cualitativo es: “La recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados”.

En base a las definiciones anteriores, en la investigación que realiza en el Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa, se aplica la modalidad de investigación cualitativa, porque se analiza la realidad de la empresa mediante la observación, entrevistas y encuestas realizadas a los empleados de la misma, donde se aplicaron diferentes técnicas de investigación con la finalidad de recabar información suficiente y confiable. De tipo transversal ya que se plantea realizar en un momento concreto, compartiendo la misma temporalidad, empezando el 05 de abril del 2023 al 14 de julio del 2023.

3.3. Tipos de investigación

3.3.1. Estudio descriptivo

Veiga et al, (2008, p. 83) detalla que un estudio descriptivo se ve limitado a medir características, presencia o distribución de un fenómeno en una población en un momento determinado, algunos ejemplos de este estudio pueden ser: descripción de la presencia de un determinado factor ambiental, mortalidad en la población, una determinada enfermedad. Por lo que la principal característica de este tipo de estudio es que se limita simplemente a “graficar” el fenómeno estudiado, sin pretender establecer ninguna relación causal en el tiempo con ningún otro fenómeno, para lo que se necesita recurrir a un estudio analítico.

3.4. Diseño de investigación

3.4.1. Investigación no experimental

Se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no se busca alterar las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, en tal situación se considera cada uno de los procesos administrativos – financieros en vigencia. En los dos aspectos no se manipulará o se alterarán datos ya que, si bien nosotros trabajaremos con todo lo ya existente del Centro de faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa. Se evaluará la situación de cada proceso y se genera la propuesta para mejorar la eficiencia de dichos procesos.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La población del Centro de Faenamiento de la empresa pública municipal de agua potable, alcantarillado, faenamiento y servicios públicos del cantón Sucúa durante el periodo 2023 es de 27 empleados en total.

3.5.2. Muestra

Debido a que la población del Centro de Faenamiento de la empresa pública de agua potable, alcantarillado, faenamiento y servicios públicos del cantón Sucúa es limitada, para la presente investigación se toma en cuenta el 100% de su población.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos

3.6.1. Métodos

Método inductivo: el método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones acertadas de manera general que nos aporte, se inicia con el estudio individual de los procesos del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa, a través de una encuesta generada a los trabajadores. Estas conclusiones serán el fundamento para denotar las falencias o incumplimiento organizacional.

Método inductivo-deductivo: consiste en un proceso de análisis de la idea defendible obtenida durante la investigación y con ello determinar si la idea defendible es verdadera o falsa para presentar los hechos encontrados.

3.6.2. Técnicas

Una técnica de investigación científica es un método típico, prácticamente validado, que tiene como objetivo obtener y transformar información útil para resolver problemas de conocimiento en campos científicos. Cada técnica permite el uso de un instrumento de aplicación.

3.6.3. Instrumentos

La observación: Sánchez (2022, p. 38) alega que es un elemento fundamental de todo proceso de investigación para obtener el mayor número de datos, implica observar un objetivo claro, definido y preciso”.

La encuesta: Sánchez et al. (2020, p. 38) declaran que la encuesta es un método de investigación empleado en estudios cuantitativos y cualitativos; en los estudios cuantitativos se define como un método sistemático para la recopilación de información, con el fin de construir descriptores cuantitativos; mientras que en los estudios cualitativos, la encuesta analiza las interacciones y comunicaciones entre las personas o entre las instituciones que conforman una población, independientemente de la cantidad de sujetos que presenten características similares.

3.7. Duración de la investigación

Para la elaboración de este trabajo, se determinará un lapso de 100 días, el cual es dividido en secciones para la ejecución de los siguientes puntos:

- 1) Recopilación de datos e información real y confiable del estado actual del Centro de faenamiento de la empresa pública municipal de agua potable, alcantarillado, faenamiento y servicios públicos del cantón Sucúa, mediante técnicas como la observación, encuestas y entrevistas al personal.
- 2) Análisis minucioso del sistema de matanza y gestión administrativa, por medio de un formato que emplea AGROCALIDAD para el cumplimiento de todos los parámetros mencionados; y
- 3) Generación de la propuesta de valor orientada al mejoramiento del proceso de faenamiento que se realiza en el campo de estudio.

3.8. Idea a defender

La elaboración de un modelo de gestión para el Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa permitirá mejorar la eficiencia de los procesos, optimización de los recursos, mejorar la calidad del servicio brindado y la satisfacción de los usuarios en el periodo establecido.

3.9. Variables

3.9.1. *Variable Independiente*

Modelo de Gestión

3.9.2. *Variable Dependiente*

Procesos administrativos y producción

3.10. Verificación de idea a defender

Una vez analizados y descritos los resultados de las encuestas realizadas al personal de producción del Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa, provincia de Morona Santiago, permitirá mejorar la eficiencia de los procesos, optimización de los recursos, la calidad del servicio brindado y la satisfacción de los usuarios en el periodo establecido.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

Un modelo de gestión sirve de guía en la ejecución de los procesos y ampliar la eficiencia y la calidad del servicio que presta una organización o una unidad de negocios; por tal razón, la propuesta del diseño del modelo de gestión que en este capítulo se plantea, hace referencia a un modelo flexible de fácil adaptación e implementación.

4.1. Situación actual del Centro de Faenamiento de la Empresa pública municipal de agua potable, alcantarillado, faenamiento - servicios públicos del Cantón Sucúa

En esta fase, se da inicio al desarrollo de la información real y confiable recopilada en el campo experimental, es decir, en el Centro de Faenamiento de la Empresa pública municipal de agua potable, alcantarillado, faenamiento y servicios públicos del Cantón Sucúa con el objetivo de verificar cada uno de los procesos administrativos y operativos que se realizan dentro de la misma.

4.2. Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y faenamiento de ganado bovino y porcino; buscando el bienestar de todos los usuarios (as), gestionando con eficiencia, dando servicios de calidad, preservando el ambiente y promoviendo el desarrollo sustentable e integral.

4.2.1. Personal de trabajo

Personal de gerencia del Centro de Faenamiento de la EPMAPAP-SP del Cantón Sucúa

En la siguiente matriz se describe al personal administrativo del Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa, considerando su nombre y función o actividad.

Tabla 1-4: Personal de gerencia del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

N.º	Nombre	Actividad o Función
1	Sánchez Fernanda	Gerente General

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Personal de producción del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

En la siguiente matriz se describe al personal operativo del Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa, considerando su nombre y función o actividad.

Tabla 2-4: Personal de producción del Centro de Faenamiento de la EMPAPAF-SP

N.º	Nombre	Actividad o Función
1	Álvarez Víctor	Operador del camal
2	Andrade Walter	Operador del camal
3	Ávila Brayan	Estibador
4	Cabrera Cristian	Chofer
5	Caguana Ronal	Matarife
6	Cajamarca Julio	Matarife
7	Calle José	Matarife
8	Gómez German	Matarife
9	Jaya Edison	Matarife
10	Loja Ángel	Matarife
11	López Rodrigo	Estibador
12	Maurat Freddy	Auxiliar de mantenimiento

13	Nurinza Kevin	Matarife
14	Palomeque Silvana	Supervisor de procesos
15	Paredes Luis	Operador del camal
16	Pinchupa Dino	Matarife
17	Portilla Cesar	Matarife
18	Quituzaca Edgar	Operador de la planta de tratamiento
19	Sevilla Víctor	Operador del camal
20	Tungui María	Matarife
21	Ulloa Diego	Analista de producción
22	Tzapaco Jhon	Matarife
23	Tzapaco Leoncio	Matarife
24	Tzapaco William	Matarife
25	Villavicencio Adán	Matarife
26	Villavicencio Efrén	Matarife
27	Villavicencio Manuel	Matarife

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

4.2.2. Centro de Faenamiento de la EPMAF-SP del cantón Sucúa

El Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa posee características adecuadas para su funcionamiento, el mismo que cumplen con las condiciones detallados a continuación:

En el año 2017 inicia sus labores el centro de faenamiento, y desde sus inicios ha sido evaluado y calificado anualmente por la entidad competente y reguladora del país, Agrocalidad, notando algunos puntos débiles o críticos que éste posee, como la limpieza de la planta, personal operativo con el equipo

de protección personal inadecuado, vestuarios desordenados, áreas sucias o el no funcionamiento de algunos dispositivos principales.

El establecimiento se encuentra alejado de la zona urbana a una distancia de 1.8 Km aproximadamente, valor por encima del requerimiento; del mismo modo, no existen industrias o empresas que emanen cenizas, refinería de petróleo, gas, basura o humo de otras fábricas que contaminen notoriamente el centro de faenamiento y sus alrededores.



Ilustración 1-4: Mapa del recorrido desde el parque central de Huambi hasta el Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del cantón Sucúa

Fuente: Google Maps

La planta faenadora se encuentra en funcionalidad, al mismo tiempo las instalaciones externas, siendo estas, las vías de acceso para facilitar la movilidad y maniobra de los vehículos que llegan a desembarcar a los animales y distribución del producto final, mantenimiento vigente de las áreas verdes de la empresa se encuentran habilitadas, por otro lado, la infraestructura de lavado y desinfección no se encuentra en uso temporalmente por la falta de mantenimiento.



Ilustración 2-4: Rodaluvios (izq.) y vías de acceso internas (der.)

Fuente: Delgado, Kely, 2023.

El establecimiento posee rampas fijas de descarga, corrales de recepción y reposo techados con disponibilidad de agua potable para los animales, mangas de acarreo, entre otros.

El acceso único para el personal operativo para la línea de faenamiento bovino no cumple a cabalidad conforme al apartado 1.4.1.7) del Manual de Procedimiento para la Inspección y Habilitación de Centro de Faenamiento, por lo que se observó el ingreso de productores y personas externas a la empresa sin los permisos correspondientes, esta situación provoca problemas de bajo desempeño productivo en los trabajadores en el área de producción de sacrificio y faenamiento.

El Establecimiento consta con una sala de máquinas que posee herramientas como: un compresor de tornillo conectado a un tanque de aire comprimido y deshumidificador, la cual proporciona aire a presión para el funcionamiento de plataformas, puertas y brazos neumáticos; y posee algunas máquinas que se conectan al sistema de matanza y área de despacho del producto final.

A continuación, se muestra cada una de las áreas y actividades que componen la línea de faenamiento bovino dentro de la planta de faena:

1. Ingreso del animal a la caja de aturdimiento, para su insensibilización y baño de aspersión, es decir, solo se insensibiliza, pero no se realiza el baño de aspersión adecuado, acción que interpone al artículo 409.- del Reglamento General LOSA (Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria), donde se relata que los animales antes del “(...)ingreso al área de aturdimiento deben ser duchados con agua fría con aspersores dispuestos en todas las direcciones. (...)”



Ilustración 3-4: Cajón de aturdimiento y baño de aspersión.

Fuente: Delgado, Kely, 2023.

Otro de los aspectos negativos auditados, es la no existencia de la designación de funciones específicas que permita la especialización de cada uno de los empleados en sus áreas específicas, esto provoca una ejecución deficiente del proceso productivo.

2. Se identificó la falta de mantenimiento a la maquinaria que a diario se utiliza, lo que genera acciones fallidas obligando a repetirlas varias veces en post de conseguir un óptimo funcionamiento, lo que provoca estrés en los animales que van a ser sacrificados, afectando a la calidad del producto final.
3. Sacrificio y desangrado. Tras el aturdimiento, se realiza un corte en las venas principales del cuello y almacenando la sangre en pilas de desangrado (Ilustración 4-4), posteriormente se procede con el corte de la cabeza, en este proceso se logró apreciar que las cabezas no son desplazadas correctamente a la sala correspondiente, sino arrastradas por el piso en su mayoría, lo que provoca que se convierta en una actividad con riesgos de accidentabilidad para el desarrollo de los trabajadores de la planta.

Por la falta de reposo de algunos bovinos o el estrés que se genera en los mismos, existe la emesis post - aturdimiento (expulsión del contenido ruminal) en baja frecuencia en los animales durante el sacrificio o corte de cabezas, lo que ocasiona la contaminación cruzada del producto y decomiso de esta parte del semoviente por lo acotado anteriormente.



Ilustración 4-4: Zona de suspensión de reses en el birrail, corte de cabeza y patas anteriores (izq.); y pila de desangrado (der.)

Fuente: Delgado, Kely, 2023.

4. Desollado. Para el desarrollo de esta fase, se visualizó la utilización adecuada del equipo de desollado, de la misma forma los elevadores hidráulicos, para el cumplimiento estandarizado de la actividad.
5. Evisceración. Para llevar a efecto este paso, después del corte del esternón, se observó en alguno de los animales la expulsión del material ruminal a través del esófago, lo que provoca que exista contaminación parcial o total de la canal.
6. División y Lavado de la canal. Al examinar el procedimiento, se aprecia el corte de la canal en dos mitades, cumpliendo con lo estipulado en la normativa vigente ecuatoriana para el faenamiento bovino.
7. Inspección, oreo y enfriamiento de la canal. En función de continuar con la actividad o fase anterior, se apreció que la inspección post-mortem no es realizada a cabalidad por el médico veterinario autorizado. Y para el enfriamiento de las secciones de las canales, el artículo 414.- de RGLOSA señala que deben ser enfriadas “(...) hasta alcanzar una temperatura al interior de la carne establecida por la Agencia, previo a su despacho”.
8. Despacho de canales. Para el despacho de las canales, se pudo observar que el personal de despacho no utiliza correctamente su indumentaria de protección personal, siendo este un punto crítico para acarrear enfermedades zoonóticas y proliferación de bacterias en la carne, al estar en contacto directo con la vestimenta cotidiana del personal.

La línea de faenamiento porcino consta de las siguientes áreas: recepción, sacrificio, faena y despacho.

1. Duchado y aturdimiento. En este proceso se da inicio al sacrificio y faenado de los porcinos, donde se cumple con la segunda actividad mencionada, a causa de que la caja de aturdimiento

(Ilustración 5-4) no está en funcionamiento, por lo que los trabajadores recurren a una matanza tradicional a los animales, es decir, clavado del cuchillo bajo la zona del tórax al lado izquierdo, teniendo en conocimiento que el objetivo de esta punzada es el desangrado y muerte del animal, provocando que exista estrés en el animal y no se cumpla con la normativa de bienestar animal presacrificio.



Ilustración 5-4: Caja de aturdimiento para el faenado porcino

Fuente: Delgado, Kely, 2023.

2. Lavado externo, pelado o escaldado. Al continuar con el lavado externo y escaldado mecánico del animal, mediante el uso de una máquina peladora, se apreció que el animal no es suspendido en las vías tubulares, después de esta actividad, incumpliendo etapas de proceso para la obtención de la canal, por algunos factores: falta de inducción al personal para el funcionamiento de esos equipos, falta de mantenimiento de equipos, falta de conocimiento para la manipulación de equipos y utensilios en estas áreas.
3. Evisceración. Para la evisceración del animal sacrificado no es colgado en las vías tubulares, lo que ocasiona que las próximas áreas de matanza no sean ocupadas o usadas para la función asignada en cada una de ellas (Ilustración 4-6).



Ilustración 6-4: Zona de evisceración y división de la canal (izq.) y limpieza del canal (der.)

Fuente: Delgado, Kely, 2023.

4. Lavado e inspección post-mortem. Para este procedimiento se observó que después de ejecutar el lavado de las canales, no se realiza un control de calidad del producto, lo que genera que no haya confiabilidad bajo los estándares utilizados por la entidad.
5. Despacho de los canales. Para el despacho de las canales, se pudo observar que el personal de distribución no tenía la indumentaria puesta correctamente, siendo este un punto crítico para acarrear múltiples enfermedades, tanto para el personal como la proliferación de bacterias en la carne, al estar en contacto directo con la vestimenta cotidiana del personal.

4.2.3. *Análisis FODA de la situación actual del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa*

Posterior al análisis de las encuestas elaboradas y ejecutadas hacia el personal del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa, se realiza un diagnóstico situacional y finalmente un análisis FODA, que ayuda para la examinación interna y externa de la planta faenadora y de esta forma identificar los factores claves y obtener una visión más clara de la situación y tomar decisiones informadas para maximizar las fortalezas, abordar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

- *Fortalezas del Centro de Faenamiento de la EPMAF-SP del Cantón Sucúa*

En el Centro de Faenamiento se pudieron observar fortalezas, que se refiere a los atributos internos positivos que brindan una ventaja competitiva y contribuyen al éxito en el mercado. Las fortalezas pueden variar según el tipo de planta faenadora, empresa o agroindustria.

- *Oportunidades del Centro de Faenamiento de la EPMAF-SP del Cantón Sucúa*

En el Centro de Faenamiento de la EPMAF-SP del Cantón Sucúa surgen algunas oportunidades en diversos aspectos y situaciones que benefician a la empresa, donde se considera un análisis FODA del entorno empresarial para decidir acciones empresariales y aprovechar al máximo las oportunidades de negocio.

- *Debilidades del Centro de Faenamiento de la EPMAF-SP del Cantón Sucúa*

En la planta faenadora, existen algunos aspectos internos que pueden limitar su desempeño y afectar su competitividad en el mercado, a esto se le denomina debilidades; que mediante el análisis externo se pueden identificar y abordar estas debilidades permitirá mejorar y mantener una posición sólida en el mercado.

- *Amenazas del Centro de Faenamiento de la EPMAF-SP del Cantón Sucúa*

Las amenazas son factores externos que pueden afectar negativamente al Centro de Faenamiento de la EPMAF-SP del Cantón Sucúa, por lo que se considera un análisis de riesgos y mantener en previo aviso a la entidad gubernamental ante posibles cambios en el entorno empresarial para anticipar y mitigar estas amenazas de manera efectiva, mediante un análisis FODA.

Tabla 3-4: Matriz FODA del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa

	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
	<p>F1. Dedicación y trabajo.</p> <p>F2. Buen ambiente laboral.</p> <p>F3. Conocimiento sobre el tema.</p> <p>F4. Ubicación estratégica del centro de faenamiento de la EPMAPAF-SP del cantón Sucúa.</p> <p>F5. Capacidad de proveer productos sanitizados de origen animal.</p>	<p>D1. Falta de recursos financieros.</p> <p>D2. Escasez de equipos y utensilios.</p> <p>D3. Falta de mano de obra capacitada en ciertas áreas específicas.</p> <p>D4. Deficiencia de los procesos de faenamiento que afectan su rentabilidad.</p> <p>D5. Falta de innovación tecnológica y medios de comunicación masivo.</p>
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias DO</i>
<p>O1. Crecimiento dinámico del mercado.</p> <p>O2. Existencia de normativa legal que sustenta el proceso de faenamiento.</p> <p>O3. Generación de empleo.</p>	<p>FO1. Utilizar la reputación de la empresa para explorar y expandir nuevos mercados y segmentos de consumidores que buscan carne de alta calidad.</p> <p>FO2. Fortalecer la capacitación, desarrollo del personal para optimizar los procesos internos y garantizar una mayor consistencia en la calidad,</p> <p>FO3. Colaborar con proveedores de ganado y clientes para fortalecer la cadena de suministro y aumentar la capacidad de entrega oportuna.</p>	<p>DO1. Gestionar eficientemente los recursos de la empresa mediante el cumplimiento de la normativa.</p> <p>DO2. Administrar eficazmente los recursos financieros con la finalidad de generar ganancias y empleo.</p> <p>DO3. Mediante la existencia de la cantidad de trabajadores necesarios, delimitar funciones y responsabilidades a cada uno.</p>
<i>AMENAZAS</i>	<i>Estrategias FA</i>	<i>Estrategias DA</i>
<p>A1. Competencia intensa.</p> <p>A2. Avances tecnológicos.</p> <p>A3. Inestabilidad económica.</p> <p>A4. Productos similares en el mercado.</p> <p>A5. Pérdida de clientes.</p>	<p>FA1. Crear Marketing enfocado en las estrategias de los competidores</p> <p>FA2. Desarrollar productos y soluciones para épocas de crisis.</p> <p>FA3. Establecer mecanismos internos para fomentar la participación de los trabajadores.</p>	<p>DA1. Mejorar la calidad del servicio, para diferenciarse del resto de centros de faenamientos.</p> <p>DA2. Mejoramiento de procesos mediante talleres de capacitación al personal de producción.</p> <p>DA3. Fomentar a cambios en base a las necesidades del mercado.</p>

Fuente: Matriz FODA de Chicaiza et al., (2020, p. 1121)

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

4.3 Diseño de un modelo de gestión para el centro de faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua potable, alcantarillado, faenamiento - servicios públicos del cantón Sucúa

1. Descripción General del Centro de Faenamiento de la EPMAF-SP del Cantón Sucúa

1.1 Identificación de la empresa:

Razón social:	Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del cantón Sucúa.
RUC:	1460024710001
Actividad Económica Principal:	Faenamiento de animales de producción para el consumo humano.
Representante legal:	Ing. Fernanda Sánchez
Dirección:	Victorino Abarca y Av. Oriental (Sucúa) Vía a Cumbatza (Huambi)
E-Mail:	http://epmapaf-sp.gob.ec/

El Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del cantón Sucúa se encuentra ubicada en la parroquia Huambi perteneciente al Cantón Sucúa, dispone de un área administrativa y un área operativa, estas poseen las condiciones de una empresa moderna y se espera que presten el beneficio esperado, beneficio que se destinará a la comunidad, ganaderos e introductores en general; al municipio y a la región. Además, reunirá las condiciones para obtener la calificación de Buenas Prácticas de Camales otorgado por AGROCALIDAD, lo que permitirá ser una empresa competitiva en el mercado nacional.

La actividad que realiza la empresa es de gran importancia para mejorar la calidad y salubridad del faenamiento de bovinos y porcinos para el consumo humano; estos centros de faenamiento son creados con la finalidad de disminuir las enfermedades y falta de higiene en la carne de los animales faenados. De la misma manera, la planta cuenta con un equipo profesional consolidado como un recurso humano, apto y capacitado en sus funciones, otorgando que sea una empresa competente; maximizando el uso de

los medios técnicos, como maquinaria, equipos y herramientas, que permitan ejecutar una labor acorde con los códigos sanitarios vigentes, que aseguren la calidad del producto cárnico.

En la rendición de cuentas durante el periodo 2016, la municipalidad del cantón Sucúa detalla que en el año 2009 buscaron una solución racional para el proceso de faenamiento de ganado de abasto, es decir, instalaciones donde se obtengan las condiciones técnicas e higiénicas necesarias para el procesamiento de la carne, resolviendo una necesidad del cantón y la región. En el año 2015 donde se señala en el Registro Oficial N.º 566 se expide “La ordenanza de creación, organización y funcionamiento de la Empresa Municipal de Faenamiento, Industrialización y comercialización de Ganado, Productos, Subproductos o Derivados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucúa”; dando inicio sus funciones en el año 2017.

2. Filosofía empresarial

2.1. Misión

El Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del cantón Sucúa brinda servicios de faena de ganado de abasto conforme a las normas sanitarias y técnicas establecidas por la ley para proveer productos manipulados higiénicamente, aptos para el consumo humano a nivel local y regional.

2.2. Visión

Ser una empresa líder y cotizada dentro de 5 años con referencia a nivel nacional, cumpliendo con los estándares de calidad en el faenamiento de ganado y satisfaga la demanda regional.

2.3. Objetivos estratégicos

Tabla 4-4: Objetivos estratégicos operativos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	PROYECTOS	ACTIVIDADES
Producir carne de alta calidad con criterios de inocuidad en el proceso productivo que salvaguarde la salud de nuestros consumidores.	Levantamiento de estudios que determinen la información real de lo que está sucediendo actualmente en la empresa.	Optimización de los recursos y sistemas de faenamiento que permita obtener el mejor rendimiento y que cumpla con la normativa legal vigente.	Diagnóstico para evaluar la eficiencia de los procesos y actividades en la línea de faenamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar las herramientas y recursos que se utilizarán en el diagnóstico. ● Organizar talleres participativos con los involucrados. ● Levantar la información en el sitio. ● Analizar y sistematizar la información. ● Presentación y validación de los resultados. ● Estructuración del documento final y la línea base.
			Estructuración a la propuesta de mejora del proceso de faenamiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Levantamiento de la línea base y generación de indicadores al proceso. ● Estructuración de la propuesta. ● Socialización y validación de resultados
	Establecimiento de alianzas estratégicas, que permita potencializar los procesos internos y el sistema de comercialización.	Programa de Vinculación con la comunidad.	Establecimiento de convenios y cartas de intención.	<ul style="list-style-type: none"> ● Búsqueda de entidades afiliadas y fraternas. ● Establecimiento de convenios de cooperación y apoyo mutuo. ● Evaluación de resultados.
Identificar los puntos críticos en el proceso de producción, donde los riesgos para la calidad e inocuidad son mayores.		Realizar controles de calidad al producto de tal forma que garantice su inocuidad y calidad.	Proyecto: Elaboración de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ● Levantamiento de indicadores de medición. ● Socialización y validación de la información ● Estructuración del documento final

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Tabla 5-4: Objetivos estratégicos administrativos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS	ACTIVIDADES
Mejorar la gestión administrativa que garantice la sostenibilidad financiera del Centro de Faenamiento de la EPMAF-SP del Cantón Sucúa.	Lograr la gestión autónoma a través de la transformación en una empresa pública autónoma.	Evaluar la estructura organizacional existente para identificar áreas de mejora y entender los desafíos que podrían surgir durante la transformación	<ul style="list-style-type: none"> ● Reunir documentos, organigramas, descripciones de puestos y otros materiales relacionados con la estructura organizacional. ● Investigación y comparación de la estructura organizacional actual para mejorar sus niveles acordes a las prácticas de la empresa.
		Asegurar el respaldo y compromiso de los líderes y ejecutivos para respaldar la transformación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Presentación de un caso claro y convincente sobre porque la transformación y beneficios a la empresa. ● Explicar cómo la transformación puede mejorar la eficiencia, liderazgo y habilidades del personal.
	Definir las acciones y funciones del componente operativo a través del diseño de procesos que optimicen el uso racional de los recursos.	Delegar responsabilidades y autoridad a niveles inferiores de la empresa, para impulsar la toma de decisiones a nivel operativo y aumentar la agilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer roles claros para cada posición, incluyendo responsabilidades y objetivos específicos. ● Comunicar claramente las expectativas y metas asociadas con las nuevas responsabilidades. ● Mantener la transparencia en las decisiones y resultados. ● Mantener una comunicación abierta y continua con las personas que laboran en la empresa.
	Realizar programas de capacitación e inducción del personal de tal manera que se logre el empoderamiento de los mismos.	Proporcionar capacitación a los empleados para desarrollar habilidades de toma de decisiones, resolución de problemas y liderazgo que respalden la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitación periódica al personal de la empresa. ● Asegurar habilidades y conocimiento necesarios para el desempeño de funciones asignadas.
		Comunicación a todos los niveles de la organización acerca de la misión, visión y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizar sesiones de presentación a nivel organizacional que profundice en la comprensión de la misión, visión y objetivos.
	Diseñar un sistema de incentivos laborales que permita obtener el mejor desempeño de cada uno de los funcionarios.	Fomentar una cultura en la que los trabajadores o equipos compartan conocimiento, aprendan unos de otros y colaboren en la resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> ● Organización de reuniones o eventos participativos donde los empleados compartan sus conocimientos. ● Elaboración de contratos que detallen términos en beneficio de ambas partes.

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

2.4. Valores Institucionales

Nos esforzamos en cumplir con disciplina y responsabilidad nuestros retos diarios enmarcados bajo los siguientes valores:

- Integridad: trabajar con principios de ética y legalidad, así lograremos confianza en nuestro accionar y productos.
- Respeto: A nuestros clientes, colaboradores y proveedores generando relaciones basadas en el buen trato y dignidad.
- Excelencia: Buscamos constantemente nuestro mejoramiento continuo.
- Honestidad: realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.
- Responsabilidad: Obramos con seriedad, en consecuencia, con nuestros deberes y derechos.
- Trabajo en Equipo: Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos, buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

2.5. Políticas

- Cumplir con los requisitos constitucionales para la soberanía alimentaria pública.
- Promover el diálogo con los actores claves para lograr una participación efectiva, comunitaria y crecimiento empresarial.
- Planificación, implementación, control y mejora los procesos del Centro de Faenamiento de la EPMAF-SP del cantón Sucúa para mantener la calidad de sus servicios y productos.
- Prestar atención a la salud del consumidor, mediante la higiene sanitaria del proceso de producción.
- Asegurar estándares de calidad adecuados para que los productos de faena sean reconocidos dentro del cantón Sucúa y su esfera de influencia, de tal manera que puedan ser transferidos fácilmente a otros sectores urbanos.

3. Términos y definiciones

Agua potable: El agua cuyas características físicas, químicas y microbiológicas han sido tratadas a fin de garantizar su aptitud para uso humano y proviene de la red pública (ARCOSA. 2015).

Animal de abasto: Res de las especies que proporcionan carne y sus derivados en la sociedad (INA014_2, 2015).

Aturdimiento: Perturbación de los sentidos ocasionando falta de sensibilidad (INA014_2, 2015).

Bienestar animal: Un animal goza de bienestar cuando (según la evidencia científica) está sano, cómodo, bien alimentado, seguro, capaz de expresar comportamientos innatos y libre de sentimientos desagradables de dolor, miedo o ansiedad. Las buenas condiciones de bienestar animal requieren la prevención de estas enfermedades y el tratamiento veterinario según los periodos de precaución; que sean protegidos, cuidados y alimentados adecuadamente, y que sean tratados y sacrificados con misericordia (Cano, 2017, p. 33).

Canal: Cuerpo sacrificado del animal de abasto (INA014_2, 2015).

Decomiso: Alimento examinado y juzgado por una persona competente o por una persona determinada por la autoridad competente, como inapropiado o riesgoso para el consumo humano y que requiere ser desechado apropiadamente.

Desinfección: Proceso que elimina los microorganismos patógenos y una gran parte de los banales. Se puede clasificar en varios niveles. En la industria alimentaria sirve tanto para prevenir las enfermedades de transmisión alimentaria como la alteración de los alimentos (INA014_2, 2015).

Faena: Conjunto de operaciones a que se someten los animales de abasto después del sacrificio, para la formación de la canal (INA014_2, 2015).

Higiene: Todas las condiciones y medidas necesarias para asegurar la inocuidad y la aptitud de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria (ARCSA. 2015).

Inspección ante-mortem: procedimiento efectuado por el Médico Veterinario del matadero, mediante el cual verifica el estado sanitario y de reposo de los animales vivos en los corrales del establecimiento y se dictamina el destino del animal y las condiciones de su faenamiento.

Procedimiento: Es una forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso (ARCSA. 2015).

Registro: Es un documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (ARCSA. 2015).

4. Estructura organizacional

4.1. Organigrama estructural

Sin entrar a detalles, como se muestra en el (Ilustración 4-1), Organigrama estructural, desde los departamentos gerenciales hasta las unidades y los mandos de operación, con el propósito de informar al personal y al público como se establece la estructura del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa.

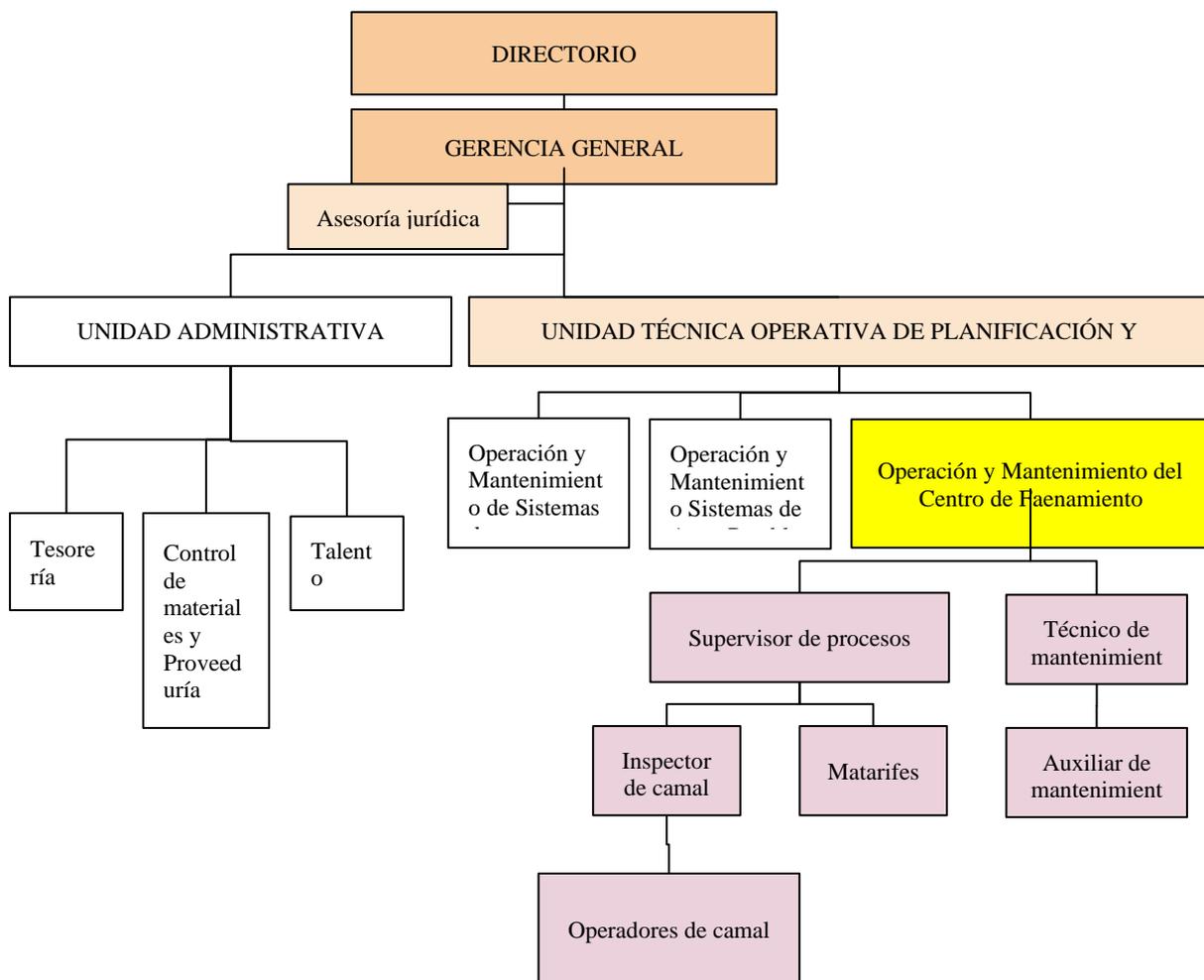


Ilustración 7-4: Organigrama estructural del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa

Fuente: Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

De acuerdo con la investigación realizada las funciones que se realizan dentro del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa son:

5. Responsabilidades laborales

5.1. Administrador del camal

Es la persona encargada de supervisar el cumplimiento de las siguientes responsabilidades:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y ordenanzas referentes al faenamiento de animales.
- Mantener e implementar indicadores de gestión de la parte administrativa y operativa.
- Generar nuevas propuestas para brindar nuevos servicios.
- Crear procedimientos de control y vigilar el cumplimiento de normas y disposiciones del proceso de faenamiento.
- Disponer y mantener las instalaciones (rampas, pasillos, corrales, etc.) y equipos funcionales acordes con el bienestar animal, procurando que éstas no causen daño o sufrimiento a los animales, así como, garantizando la inocuidad de los productos obtenidos.
- Controlar las cámaras de frío y la entrega del producto cárnico a los clientes.
- Controla el estado de los corrales y la recepción de ganado.

5.2. Médico Veterinario / Analista de Calidad

Es el personal encargado de supervisar las operaciones de planta desde el punto de vista técnico y sanitario.

- Elaborar informes y comunicar a la máxima autoridad sobre el estado de los animales recibidos, sacrificados y productos embarcados.
- Controlar las cámaras de frío y la entrega del producto cárnico a los clientes.
- Controla el estado y recepción del ganado.

5.3. Jefe Mantenimiento

- Reparar, mejorar y mantener la maquinaria y equipos de la planta faenadora bovina, porcina y máquinas anexadas al sistema de matanza.
- Inspeccionar y realizar pruebas rutinarias a las máquinas y equipos, debe ser planificado con la finalidad de evitar interrupciones en los procesos.
- Ayudar en la instalación de nuevos equipos.
- Solucionar problemas de piezas de una o varias máquinas

5.4. Operarios

- Personal encargado de realizar y cumplir con las actividades establecidas.
- Realizar las labores de sacrificio y faenado de ganado bovino.
- Limpieza y desinfección de las instalaciones, equipos y utensilios.
- Cualquier otra tarea afín a la categoría del puesto y semejantes a las anteriormente descritas, que le sean encomendadas por sus superiores jerárquicos y resulten necesarias por razones del servicio.

6. Condiciones de la empresa

6.1. Instalaciones y equipo

En la sección V del Bienestar Animal en sitios de concentración de animales y centros de faenamiento del Reglamento General LOSA indica en el artículo 255 que el centro de faenamiento debe cumplir con estándares de bienestar animal y en el artículo 186 del mismo reglamento menciona los requisitos a cumplir para la instalación y funcionamiento de los sitios de concentración de animales:

- Contar con equipos necesarios para la desinfección de vehículos o personas y animales a pie funcionales.
- Disposiciones de espacio y provisión de agua potable continua y de calidad para los animales alojados y los procesos de faenamiento.
- Los Corrales de descanso disponen de protección contra el sol, lluvia, viento y demás fenómenos meteorológicos que pudieran afectar a los animales.
- Poseer instalaciones sanitarias para aseo del personal que labora en los sitios y visitantes

6.2. Utensilios

De acuerdo con el artículo 389, del Reglamento General de la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria, detalla en el segundo inciso que los utensilios que entran en contacto directo con los productos cárnicos son de acero inoxidable de grado alimentario, y aquellos de contacto indirecto son de plástico de grado alimentario, donde se prohíbe el uso de madera para los procesos de faenado. Todos los utensilios son limpiados y desinfectados antes y después de su utilización.

7. Equipo de Protección Personal (EPP)

En el Manual de Procedimientos para la Inspección y Habilitación de Mataderos, punto 1.4.1.4) donde debe incluir el Equipo de Protección Personal (EPP) correspondiente para el trabajo del personal como: gorro de tela, casco de seguridad, overol de tela y mandil de plástico, calzado (botas de caucho) y mascarilla; y en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria, artículo 389 donde cita que la indumentaria proporcionada para el personal de centros de faenamiento debe ser limpia, accesorios y herramientas necesarias y en buen estado, para desarrollar de manera inocua y sin riesgo cada función asignada.

8. Bienestar y ética animal

Dentro del manual de Bienestar Animal Faenamiento de Animales de Producción (2022) deduce que las personas, especialmente las que trabajan en la industria ganadera, deben abstenerse de causar sufrimiento innecesario a los animales utilizados para producir productos para el consumo humano. En los países desarrollados, existe una tremenda presión por parte de los consumidores para pensar en la producción y el comercio con el bienestar animal como una característica ética.

Donde se debe considerar cinco principios básicos del bienestar animal en función a sus necesidades:

- 1.- Libres de hambre y sed.
- 2.- Libres de malestar físico y térmico.
- 3.- Libres de enfermedades y lesiones.
- 4.- Libres para poder expresar un patrón de comportamiento normal.
- 5.- Libres de miedos y angustias.

8.1. Prohibiciones durante el manejo del animal previo al faenamiento

Mediante un manual emitido por Agrocalidad denominado Bienestar Animal Faenamiento de animales de producción, se prohíben en su totalidad el uso de instrumentos puntiagudos (tubos metálicos, palos, varillas, alambres de acero) sobre partes sensibles del animal, procedimientos que causen dolor (latigazos, frenos en la nariz, presión en los ojos, orejas) o golpes para desplazar a los animales.

9. Línea de faenamiento de porcinos

El procedimiento de cerdos vivos a canales para el consumo humano se lleva a cabo en instalaciones especializadas, donde se rigen estrictamente medidas de higiene y seguridad para garantizar la calidad del producto final, en base al Reglamento General de la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria, y el manual denominado Bienestar Animal Faenamiento Animales de Producción.

En el Reglamento General LOSA, capítulo IX de las Condiciones Generales de Centros de Faenamiento, artículos del 397 al 402 destacan, que el proceso comienza con la llegada del animal o lote de animales al centro de faenamiento (Ilustración 4-1), donde son inspeccionados por el técnico encargado y autorizado para realizar la evaluación de las condiciones físicas de los porcinos y se encuentren aptos para continuar con el protocolo de sacrificio, de la misma manera, en el artículo 408 (LOSA) indica que deben ser pesados y registrados antes de ser trasladados a la planta, evitando golpes y ruidos. Cualquier cerdo que muestre signos anormales o de enfermedad se separa y no se incluye en el proceso de sacrificio.

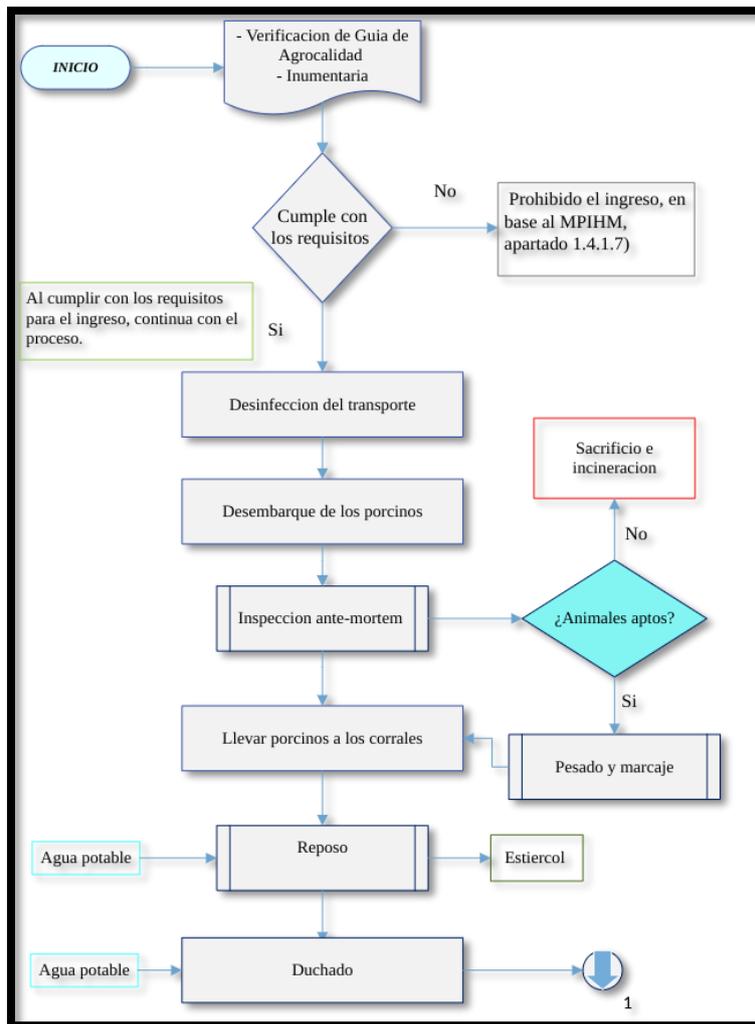


Ilustración 8-4: Diagrama de flujo de Recepción de Cerdos en la línea de faenamiento

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

9.1. Zona Sucia del Faenamiento de cerdos

Una vez hayan sido aprobados para su faenamiento como se indica en la ilustración 4-2, se da inicio con el baño de aspersión para ser introducidos al box de aturdimiento y continuar con la insensibilización, donde queda inconsciente el animal de una manera controlada, que garantice estrés y dolor mínimo. Este método de aturdimiento se lleva a cabo con un equipo de aturdimiento eléctrico; realizado por un operador encargado y capacitado, para la seguridad del personal se tiene que usar guantes y botas de goma evitando el contacto con los electrodos.

Después del aturdimiento, de acuerdo con el art. 410.- del Reglamento General LOSA indica que de inmediato el animal sea suspendido a un sistema monorraíl para desangrarlos cortando los principales vasos sanguíneos del cuello, este proceso se realiza para eliminar la mayor cantidad de sangre de la canal, lo que mejora la calidad y el sabor de la carne.

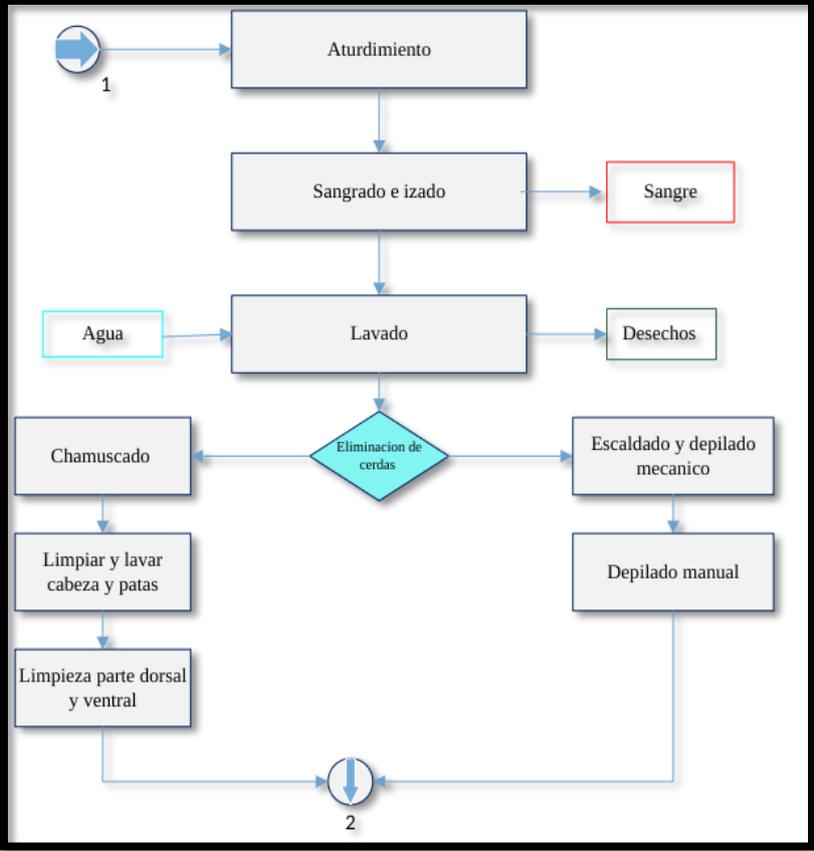


Ilustración 9-4: Diagrama de flujo de la Zona Sucia en la Línea de faenamiento de cerdos

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

9.2. Zona Intermedia del Faenamiento de cerdos

Luego se traslada a una máquina de pelado o escaldado, donde se utiliza agua caliente para soltar el pelo y facilitar su eliminación. A continuación, los cerdos son cuidadosamente eviscerados, es decir, se realiza la extracción de los órganos internos y las vísceras, proceso que se lleva a cabo con precisión y limpieza para evitar la contaminación de la carne.

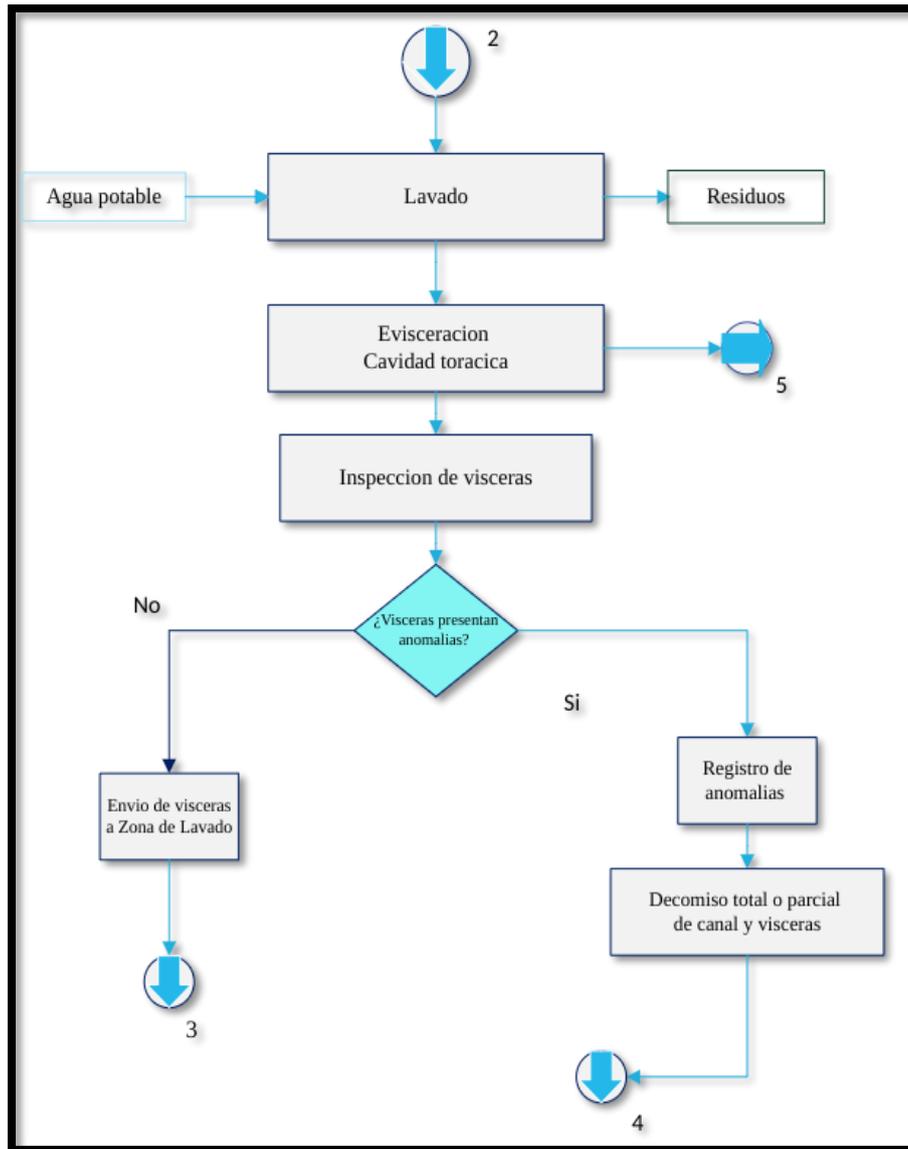


Ilustración 10-4: Diagrama de flujo de la Zona Intermedia de la Línea de Faenamiento de cerdos

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

9.3. Zona Limpia y Lavado de Vísceras del Faenamiento de cerdos

Finalmente son divididos las canales en mitades o cuartos, según sean los cortes de carne deseados. Es importante señalar que el proceso de faenamiento de porcinos está estrictamente regulado para garantizar la soberanía alimentaria y el bienestar animal. Los centros de faenamiento deben cumplir con

los estándares de salud y seguridad establecidos por las autoridades reguladoras para mantener la calidad e integridad de los productos porcinos.

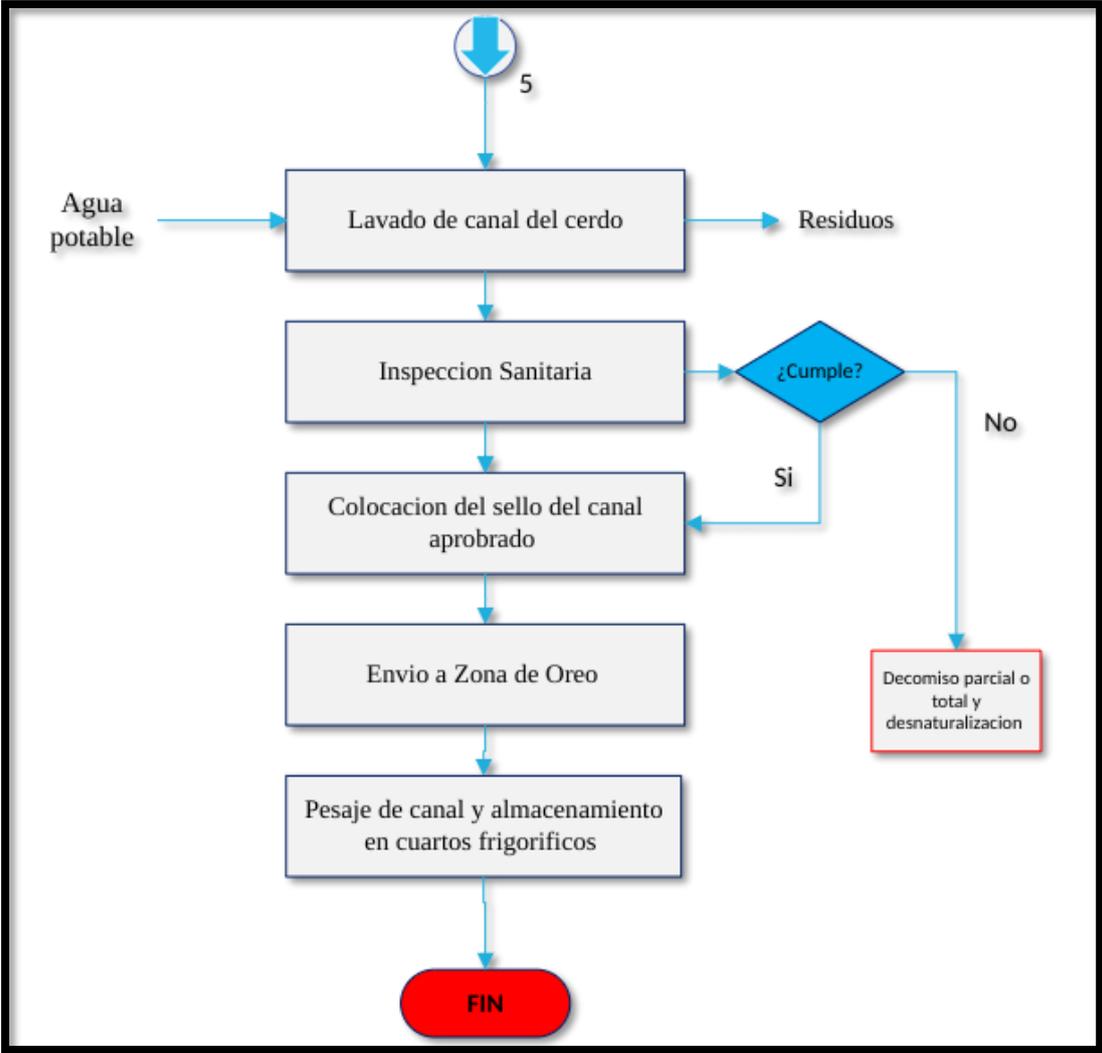


Ilustración 11-4: Diagrama de flujo de la Zona Limpia de la Línea de Faenamiento de cerdos

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

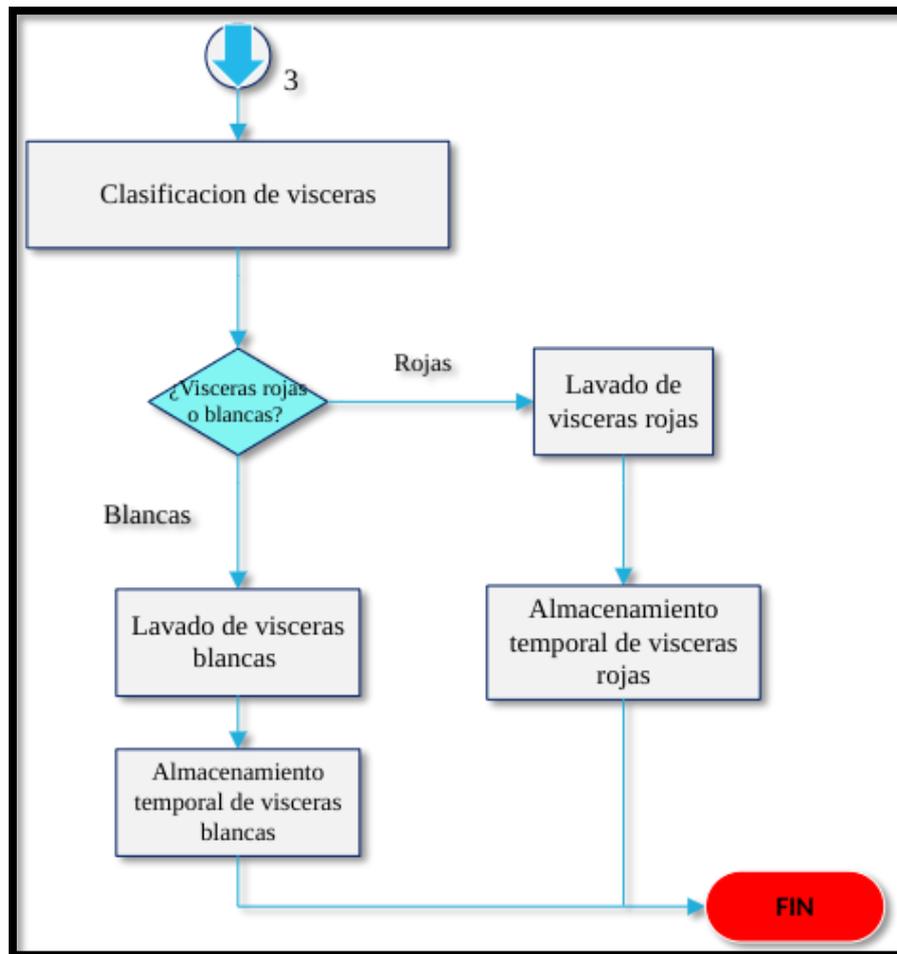


Ilustración 12-4: Diagrama de flujo de Lavado de Vísceras en la Línea de Faenamiento de cerdos

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

La matanza o faenamiento de porcinos, es un proceso cuidadosamente controlado que transforma cerdos vivos en varios cortes de carne para consumo humano. Esta práctica asegura la producción de productos porcinos seguros y de alta calidad que satisfacen las demandas de los consumidores en todo el mundo.

10. Línea de faenamiento de bovinos

El faenamiento bovino se refiere al proceso de sacrificio y procesamiento de ganado bovino para obtener carne y otros productos relacionados. Este proceso es una parte fundamental de la industria de la carne y se lleva a cabo en centros de faenamiento, procesamiento o lugares adecuados y certificados para este tipo de procesos especializados.

La inspección previa al sacrificio de ganado, la inspección de cabezas, vísceras y canales son algunas de las tareas que se realizan en la línea de sacrificio de ganado. El proceso es asistido por el médico veterinario de la empresa, quien aporta parte de su conocimiento para poder realizar el trabajo en el área designada de manera completa.

Se deben tomar una serie de precauciones en todo momento en que se moviliza al animal antes del sacrificio para evitar cualquier efecto negativo en la calidad y el valor de la carne y, al mismo tiempo, preservar el bienestar animal. Por lo que se recomienda evitar todos los factores que se cree que tienen un impacto en la calidad de la carne. y apreciar el cuidado brindado a los animales antes del sacrificio. Entre estos, es importante considerar cualquier factor que pueda tener un impacto en la calidad del producto final y evitar el uso de animales no aptos.

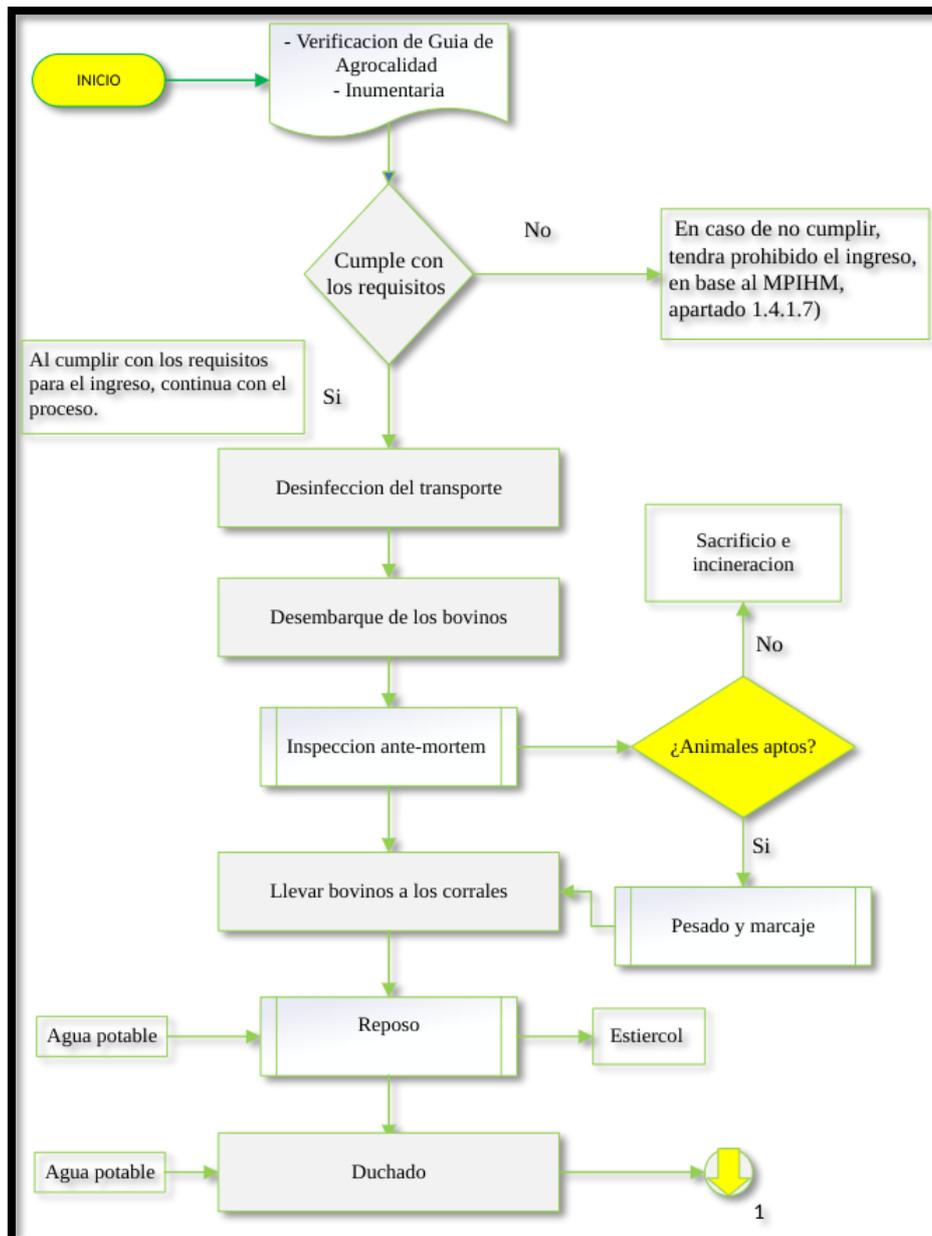


Ilustración 13-4: Diagrama de flujo de la recepción de bovinos

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

10.1. Zona Sucia en el Faenamiento Bovino

El procedimiento de aturdimiento es un paso crucial para proteger el bienestar de los animales, y todas las condiciones físicas de instalación y operación deben ser adecuadas para que el operador lleve a cabo el aturdimiento deseado, lo que se considera que es el caso cuando se trata de disparo único y precisión. El procedimiento de aturdimiento implica disparar una pistola de perno perforante en el punto donde se

cruzan dos líneas imaginarias que se dibujan desde el interior de la base del cuerno hasta el ángulo exterior o esquina del ojo opuesto (Silva, 2020, p. 16).

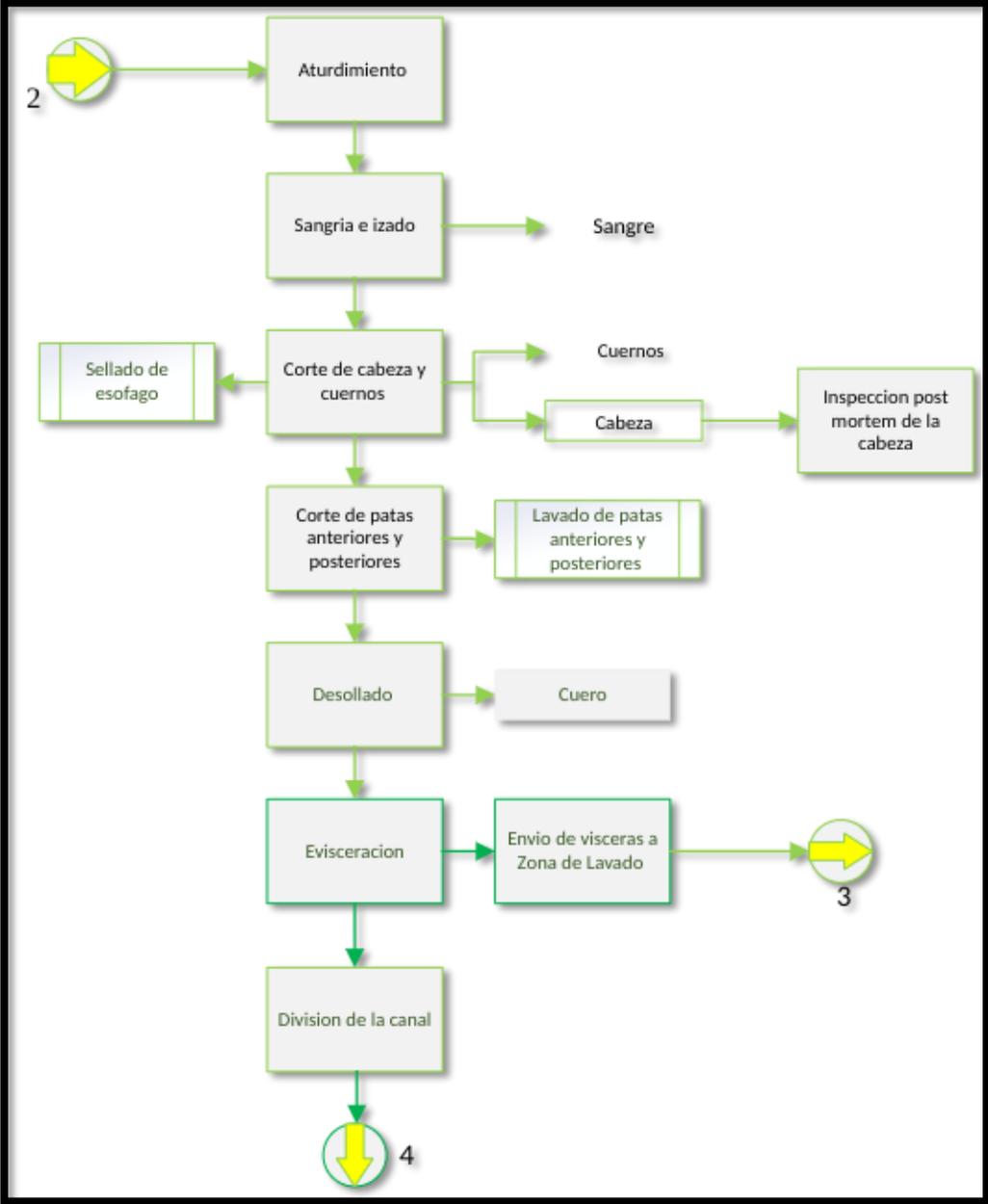


Ilustración 14-4: Diagrama de flujo la Zona Sucia de faenamiento de bovinos
Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

10.2. Zona Limpia en el Faenamiento Bovino

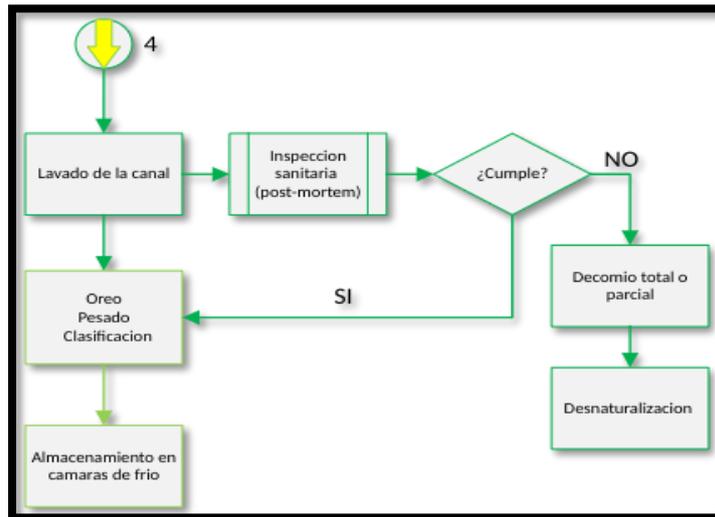


Ilustración 15-4: Diagrama de flujo de la Zona Limpia de Faenamiento Bovino

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

10.3. Lavado de vísceras en el Faenamiento Bovino

Para el lavado de vísceras, se dispone una sala independiente al proceso de faenado, como se estipula en el artículo 412.- del Reglamento General LOSA, el área debe contar con buena iluminación para la inspección del paquete visceral y utensilios acorde para la manipulación de éstos.

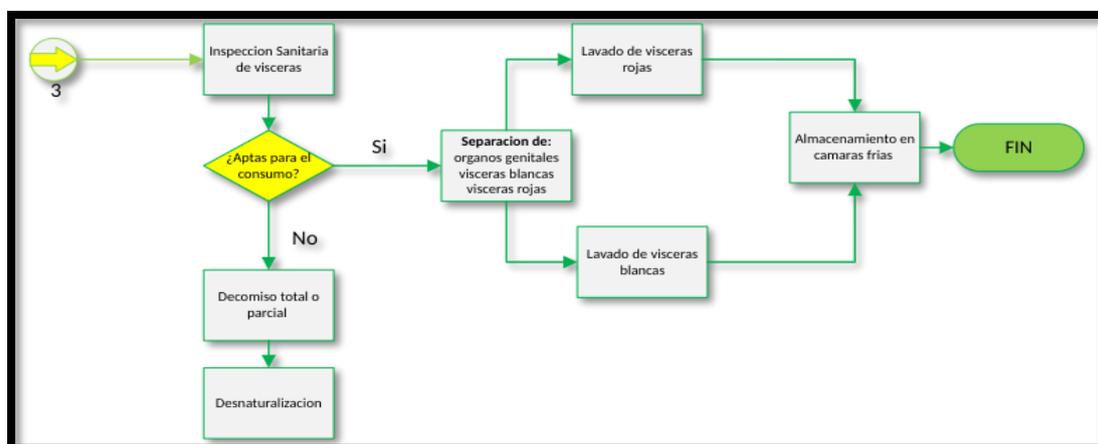


Ilustración 16-4: Diagrama de flujo de Lavado de vísceras en el Faenamiento Bovino

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

CONCLUSIONES

- En el Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento, - Servicios Públicos del Cantón Sucúa (EPMAPAF-SP), no existe un Modelo de Gestión, lo que incide en el desempeño ineficiente del personal administrativo y operativo de la empresa, genera duplicidad de funciones afectando la efectividad en la consecución de resultados.
- Al realizar el diagnóstico se pudo observar que varios procesos no se efectúan de acuerdo al protocolo y normativa establecida para dichas actividades, mismo que pone en riesgo la salud de los consumidores.
- Como parte de la propuesta se realizó un análisis FODA que sirvió para la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa. Este proceso se desarrolló en colaboración y participación de las personas implicadas, lo que a su vez contribuyó significativamente a la construcción de la Misión, Visión, Objetivos estratégicos de la nueva empresa.
- La creación de la propuesta de valor tiene como prioridad la optimización de los procesos mediante la creación de diagramas de flujos específicos para cada línea de faenamiento, abarcando tanto la de bovinos como la de porcinos, fundamental para la futura implementación de mejoras en el Centro de Faenamiento, con el objetivo generar eficiencia de los procesos y evitar el mal uso de los recursos.

RECOMENDACIONES

- Es indispensable que, para conseguir una gestión eficiente del Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Servicios Públicos del cantón Sucúa se convierta en una empresa autónoma.
- Para el proceso de recepción, sacrificio y procesamiento de las líneas ganaderas permitidas (bovinos y porcinos) se recomienda seguir las normativas de Ley de Mataderos (LM), Ley de Sanidad Animal, Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria (LOSA) y su Reglamento, ya que la responsabilidad sanitaria de un buen trabajo no depende solo de la distribución del producto, sino del manejo que se dé a este dentro de la planta faenadora.
- Se sugiere que el centro de faenamiento incorpore el modelo de gestión desarrollado en este trabajo, con el propósito de asegurar un control exhaustivo en todas y cada una de las etapas del proceso de procesamiento en la planta.

BIBLIOGRAFÍA

BELTRAN RIOS, Jaime A. & LÓPEZ GIRALDO, José A. Evolución de la Administración [en línea] Universidad Católica Luis Amigó, Medellín, Colombia. 2018. pp. 33- 34 [Consulta: 18 mayo 2023] Disponible en: https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf

CANO PLATA, Carlos A. La administración y el proceso administrativo [en línea] Universidad de Bogotá Jorge Tadeo, Bogotá, Colombia, 2017, pp. 22 - 23 [Consulta: 09 mayo 2023] Disponible en: <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>

CHICAIZA LEMA, Nelly F. et al., Diagnóstico de la gestión administrativa en la Compañía de Transporte “Rutas Salcedenses” a través de herramienta de análisis FODA, Pol. Con. (Edición núm. 68) Vol. 7, No 3, 2022, pp. 1112-1129, ISSN: 2550 – 682X [Consulta: 09 mayo 2023] Disponible en: <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>

CHILQUINGA TAPIA, Steven B., Elaboración de un manual de buenas prácticas de manufactura para el proceso de faenamiento de porcinos en el camal municipal de Riobamba. [en línea]. Tesis de grado. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, 2021, p. 238 [Consulta: 19 abril 2023] Disponible en: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7600>

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008. Estado: vigente [en línea] Última modificación: 13-jul-2021 [Consulta: 09 mayo 2023] Disponible en: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

HERNÁNDEZ MENDOZA, Jorge, M.; & HERNÁNDEZ MENDOZA, Sandra, L. Etapas del Proceso Administrativo. Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula, Publicación semestral No. 11, 2019 pp. 66-67 Disponible en: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/issue/archive>

HUMBERTO CENTANARO, Paulo; & NAVA Juan Carlos. Nudos críticos de procesos gerenciales en unidades productivas de banano, Milagro, Ecuador. 2016 [en línea]. *Estrategias de marketing digital utilizadas por empresas de retail deportivo*. Revista CEA, vol. 13, núm. 24, e- 1554. DOI: 10.22430/22565337.1554. Disponible en: <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1554>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Guía para la elaboración de diagramas de flujo para procesos institucionales, 2022, pp. 17-18 [Consulta: 19 mayo 2023] Disponible en: <https://repositorio.iica.int/handle/11324/21020>

JURADO POVEDA, Marcelo Ismael. Evaluación del manejo ante mortem relacionado con la calidad de la canal utilizando check list y medición de variables físico químicas en cerdos faenados en los mataderos municipales de Atuntaqui e Ibarra. [en línea]. Maestría. Universidad Central del Ecuador, Quito, 2019, pp. 25-31 [Consulta: 11 junio 2023] Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/20338>

MARÍN CHILQUINGA, Robert E. Proyecto de factibilidad para la creación de un centro de faenamiento para el gobierno autónomo descentralizado del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, año 2017. Chimborazo, 2018 [en línea]. Tesis de grado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, pp. 33-35. [Consulta: 08 mayo 2023] Disponible en: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/13403>

MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos E. Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. 2019. Universidad & Empresa, 21 (37), pp. 136-169. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

MORA TOALA, Ángel José. Plan estratégico y su incidencia en la gestión operativa del centro de faenamiento municipal del cantón 24 de mayo. Manabí, 2023 [en línea]. Tesis de grado. Universidad Estatal del Sur de Manabí, pp. 4-8 [Consulta: 08 mayo 2023] Disponible en: <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5214/1/Mora%20Toala%20%20c3%81ngel%20Jos%20%20c3%a9.pdf>

MORA REYES, Cesar Enrique. Evaluación de la carne bovina que se expende en el mercado municipal del cantón Chaguarpamba, provincia de Loja. Loja, 2014, pp. 9-13-14 [en línea] Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja, [Consulta: 16 abril 2023] Disponible en: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/12496/1/C%C3%A9sar%20Enrique%20.pdf>

MORA CEVALLOS, Ligia Elena. Plan estratégico para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos financieros en la empresa de lácteos “CAMPO FINO” de la ciudad de Salcedo durante el periodo 2018-2023 [en línea]. Tesis de grado. Escuela Superior Politécnica de

Chimborazo, Riobamba, 2019, pp. 17-22 [Consulta: 26 julio 2023]. Disponible en: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/44>

MONTENEGRO, Verónica. Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa municipal de rastros y plazas de ganado, de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas [en línea]. Tesis de grado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, 2019, 35-64 [Consulta: 09 mayo 2023] Disponible en: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/9979/1/82T00928.pdf>

PAGUAY, Francisco. Elaboración de un manual de Buenas Prácticas de manufactura para el proceso de faenamiento de bovinos en el camal municipal de Riobamba [en línea]. Tesis de grado. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, 2019, pp. 17-23 [Consulta: 9 mayo 2023] Disponible en: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/5621>

PEIRO, Rosario. 2021. Economipedia.com [en línea]. [Consulta: 9 mayo 2023] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html>

PIN, Carmen. Proceso de faenamiento en el camal municipal y su efecto ambiental en la zona sur del Cantón Quevedo. [en línea]. Tesis Posgrado, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Ecuador, 2016, p. 23 [Consulta: 16 abril 2023] Disponible en: <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/1807/1/T-UTEQ-0006.pdf>

PURICELLI, Estefanía. 2011. Carnes en el mundo. Revista Granbus. Bs., As. 33 (63): 60–64. [Consulta: 25 abril 2023] Disponible en: www.produccion-animal.com.ar

UACH, 2011, Bienestar animal. Disponible en: <http://www.veterinaria.uach.cl/bienestaranimal/difusion/plantasfaenadoras.php>

QUINTANA, Julio; & DEL CARMEN, Patricia. 2020. Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revistas de investigación en Ciencias de la Administración* [en línea]. Bolivia: vol. 4, núm. 16 [Consulta: 08 mayo 2023] DOI: <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>

SALAS, Betsabé. Análisis de la generación y manejo de los residuos de rastros municipales en México y alternativas para su aprovechamiento [en línea]. Tesis de postgrado. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Cuernavaca, 2021. p. 3 [Consulta: 9 mayo 2023] Disponible en:

<http://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/2285/BESARA01T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SÁNCHEZ MARTINEZ, Diana V. *Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación* [en línea]. Tepexi: Vol. 9, Núm. 17. 2022, pp. 38-39 [Consulta: 20 julio 2023] Disponible en: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/issue/archive>

SIE. 2019. Diagnóstico de empresa, Planificación Estratégica, Sistema de Gestión. En: *exitocom* [en línea] Disponible en: <https://www.siexitocom/2019/05/24/como-hacer-un-diagnostico-de-empresa-de-manera-facil/#:~:text=El%20diagn%C3%B3stico%20inicial%20de%20empresa> [Consulta: 9 mayo 2023]

SILVA TORUÑO, Alfredo B., Monitoreo del faenado de carnes de ganado bovino en el matadero Promotora Industrial de Carnes S. A. (PROINCASA) Tipitapa, Managua, 2019. [en línea]. Tesis de grado. Trabajo de Titulación. Universidad Nacional Agraria. Nicaragua, 2020, p. 16 [Consulta: 9 mayo 2023] Disponible en: <https://repositorio.una.edu.ni/id/eprint/4357>

TORRES ARRIAGA, María G. 2019, Manejo del proceso administrativo. México: Pearson Educación. Disponible en: <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

VEIGA DE CABO, Jorge et al. Modelos de estudio en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. [en línea] Medicina y Seguridad de Trabajo, 2008; Vol N° 210, pp. 81-88 [Consulta: 18 mayo 2023] Disponible en: <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v54n210/aula.pdf>

VELÁSQUEZ, Shirley. Indicadores de bienestar animal en bovinos antes y durante el faenamiento, en el camal municipal de Quevedo, año 2022 [en línea]. Tesis de grado. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, 2022, p. 12 [Consulta: 9 mayo 2023] Disponible en: <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/6854/1/T-UTEQ-127.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: LISTA DE VERIFICACIÓN (RESUMEN DE FORMATO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA INSPECCION Y FUNCIONAMIENTO DE MATADEROS)

Nombre o razón social del establecimiento		Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa			
Dirección del establecimiento		Parroquia Huambi, vía a Cumbatza			
Número total de empleados		27			
Tipo de faenamiento		Mecánico			
LISTA DE VERIFICACIÓN (Resumen del Manual de Procedimientos para la Inspección y Funcionamiento de Mataderos)					
		NIVEL	CUMPLE	NO APLICA	OBSERVACIONES
CONDICIÓN Y CRITERIO A ANALIZAR ART. 8 REGLAMENTO DE LA LEY DE MATADEROS					
1	El Establecimiento se encuentra ubicado en sectores alejados de los centros poblados, por lo menos a 1 km de distancia		X		
2	El Establecimiento dispone de red de agua potable en cantidad y calidad adecuada (Referencialmente aplicable los requerimientos de la Norma INEN 1108)		X		
3	El establecimiento dispone de red de agua interna caliente (por generación de vapor o similares), en cantidad y calidad adecuada (Referencialmente aplicable los requerimientos de la Norma INEN 1108)		X		
4	El Establecimiento se encuentra ubicado en un terreno no inundable y alejado de cualquier fuente de contaminación o emanación (humo de otras fábricas, cenizas, refinería de petróleo y gas, basurales) y de cualquier industria que pueda producir contaminación.		X		
5	El Establecimiento dispone de sistema de recolección, tratamiento y disposición de las aguas servidas y residuos líquidos incluyendo tanques para tratamiento de las mismas.		X		
6	El Establecimiento dispone de sistema de recolección, tratamiento y disposición de los desechos sólidos que produce el matadero.		X		
7	El establecimiento posee accesos debidamente controlados de tal manera que impida la entrada de personas, animales y vehículos sin la respectiva autorización.			X	
8	El Establecimiento posee caminos interiores, patios de maniobras y áreas aledañas a las construcciones en superficies duras, pavimentadas o tratadas (que no permita acumulaciones de agua o formación de lagunas)		X		
9	El Establecimiento presenta rampas de descarga de bovinos, fijas o móviles que se comunican directamente		X		

	con el corral de recepción				
10	El Establecimiento presenta instalaciones para lavado y desinfección de los vehículos (pediluvios y arco de desinfección) operativos y en funcionamiento			X	
11	El Establecimiento presenta corrales de recepción, mantenimiento y cuarentena para bovinos con abrevaderos de agua o sistemas similares para dotación de agua para los animales		X		
12	El Establecimiento posee mangas de acarreo que conduzcan al cajón de aturdimiento, acondicionada con baño de aspersión		X		
13	El Establecimiento posee separación de las zonas sucias, intermedia y limpia, identificada plenamente		X		
14	El Establecimiento posee salas independientes para la recolección y lavado de vísceras, cabezas y patas		X		
15	El Establecimiento posee área de oreo y refrigeración de las canales, en estado de funcionamiento y con diseño sanitario		X		
16	El Establecimiento posee paredes de material impermeable, pisos antideslizantes de fácil limpieza y desinfección		X		
17	El Establecimiento posee Canales de desagüe y recolección de sangre, con diseño sanitario y de fácil limpieza y desinfección		X		
18	El Establecimiento posee Construcciones complementarias destinadas a laboratorio general			X	
19	El Establecimiento posee Construcciones complementarias destinadas para oficinas para la administración		X		
20	El Establecimiento posee Construcciones complementarias destinadas para el servicio veterinario			X	
21	El Establecimiento posee Construcciones complementarias destinadas para bodegas		X		
22	El Establecimiento posee un horno crematorio o mecanismos similares para la eliminación de desechos			X	
23	El Establecimiento cuenta con vestuarios en condiciones apropiadas, proporcionales al número de trabajadores y provistos de cancelas individuales		X		
24	El Establecimiento cuenta con facilidades sanitarias (Servicios Higiénicos, Lavamanos, Duchas, Urinarios y Bebederos) en condiciones apropiadas y proporcionales al número de trabajadores, considerando mínimamente UNA facilidad por cada 10 empleados			X	
25	El Establecimiento posee sistema de riel a lo largo de todo el proceso de faenamiento y techos elevadores, apropiados a la actividad que se desarrollan		X		
26	El Establecimiento posee sierras eléctricas, carretillas y equipos para la movilización y el lavado de vísceras de materiales de fácil limpieza y desinfección		X		

27	El Establecimiento posee tarimas estacionarias, ganchos, utensilios y accesorios para productos comestibles y no comestibles de materiales de fácil limpieza, desinfección e inoxidable		X		
28	Establecimiento posee cisternas y bombas de presión para el suministro de agua		X		
CONDICIÓN Y CRITERIO A ANALIZAR ARTS. 14, 15, 16, 17, 18, 27, 28 DEL REGLAMENTO A LA LEY DE MATADEROS					
29	El Establecimiento faena bovinos autorizados, registrados y autorizados en base a los documentos que garanticen su procedencia y con la correspondiente certificación sanitaria oficial (Certificados Sanitarios de Movilización)		X		
30	El Establecimiento determina la forma en que el conductor del medio de transporte o el responsable de la carga, está provisto de los correspondientes certificados sanitarios y de procedencia		X		
31	El Establecimiento mantiene registros de que los bovinos son sometidos a una inspección ante - mortem, la cual tiene por objeto seleccionar solo aquellos animales que no presentan sintomatología que haga sospechar la presencia de enfermedades de importancia sanitaria		X		
32	El Establecimiento faena luego de cumplir el descanso mínimo de doce horas			X	
CONDICIÓN Y CRITERIO A ANALIZAR ART 24, 25 y 26 REGLAMENTO A LA LEY DE MATADEROS					
33	El Establecimiento estipula la forma como deben limpiarse a intervalos frecuentes durante la jornada y al final de la misma todo el tiempo, accesorios, mesas, utensilios, incluso cuchillos, cortadores, sus vainas, sierras y recipientes		X		
34	El Establecimiento estipula inspecciones preoperacionales en las que se analiza que las operaciones de lavado, limpieza y desinfección de las instalaciones se realicen adecuadamente			X	
CONDICIONES Y CRITERIO A ANALIZAR ARTS. 35, 36, 37 DEL REGLAMENTO A LA LEY DE MATADEROS					
35	El Establecimiento estipula que después de la inspección ante - mortem y post - mortem se emite el dictamen final y asigna a las canales una de las siguientes categorías que determinan su utilización o eliminación: a) Aprobada; b) Decomiso total; c) Decomiso parcial ; y d) Carne industrial.		X		
36	El Establecimiento estipula los casos en los que la canal y los despojos comestibles de las especies de Abasto serán sujetos a decomiso total, decomiso parcial o adecuada eliminación		X		
TOTAL (36)			29	7	
			80.55%	19.45 %	

ANEXO B: RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DEL CENTRO DE FAENAMIENTO DE LA EPMAPAF-SP DEL CANTÓN SUCÚA.

A. Resultado de la encuesta dirigida a los trabajadores del centro de faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa.

Tabla 1: Género

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Femenino	2	7,4 %
Masculino	25	92,6 %
Total	27	100%

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

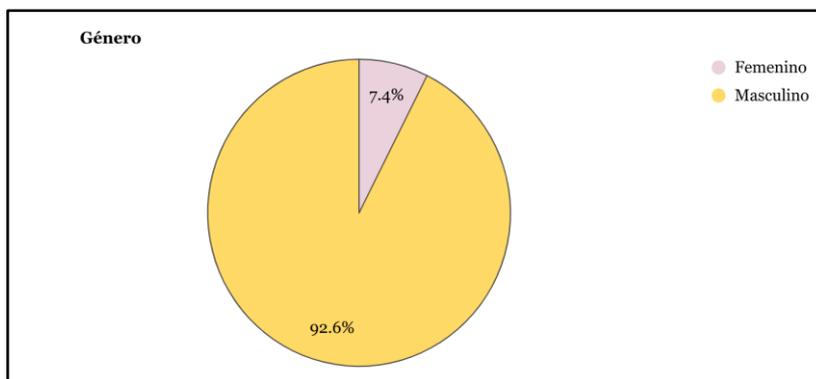


Ilustración 1: Género

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Análisis: En función a la encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Faenamiento se obtuvo un número pequeño de mujeres que laboran en el área de producción, en comparación de los hombres que laboran en la empresa ejerciendo actividades en las áreas de producción, mantenimiento y distribución.

Pregunta 1.-: ¿Existe una difusión y compromiso laboral con respecto a la misión y valores de la empresa?

Tabla 2: Difusión y compromiso de la misión y valores.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	11	40.7 %
NO	16	59.3 %
Total	27	100 %

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

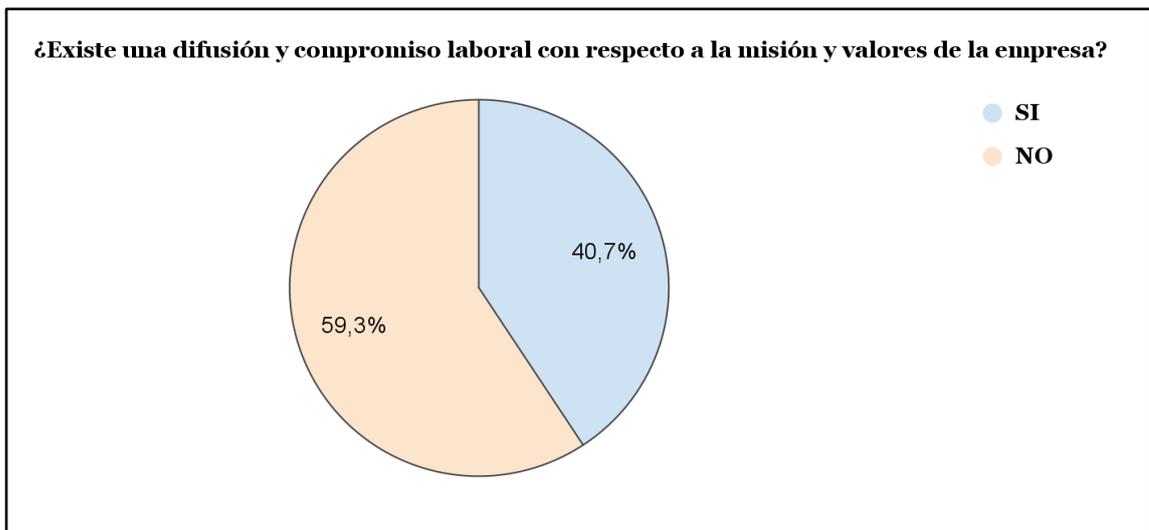


Ilustración 2: Difusión y compromiso de la misión y valores

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Análisis: En función a la encuesta aplicada a los trabajadores del Centro de Faenamiento se determina que en mayor número no conocen, puesto que son los que laboran en distintos puntos de las instalaciones y no se tiene una difusión para todos los niveles y menos aún existe el compromiso como tal de socializar cada uno de los puntos mencionados en esta pregunta; y, en menor cantidad indican que si conocen, debido a su rol en la empresa o trabajadores que laboran más tiempo que otros.

Pregunta 2: ¿Están debidamente asignadas y delimitadas las funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo al interior del Centro de Faenamiento?

Tabla 3: Delimitaciones de funciones, actividades y responsabilidades del Centro de Faenamiento.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	12	44,4 %
NO	15	56,6 %
Total	27	100 %

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

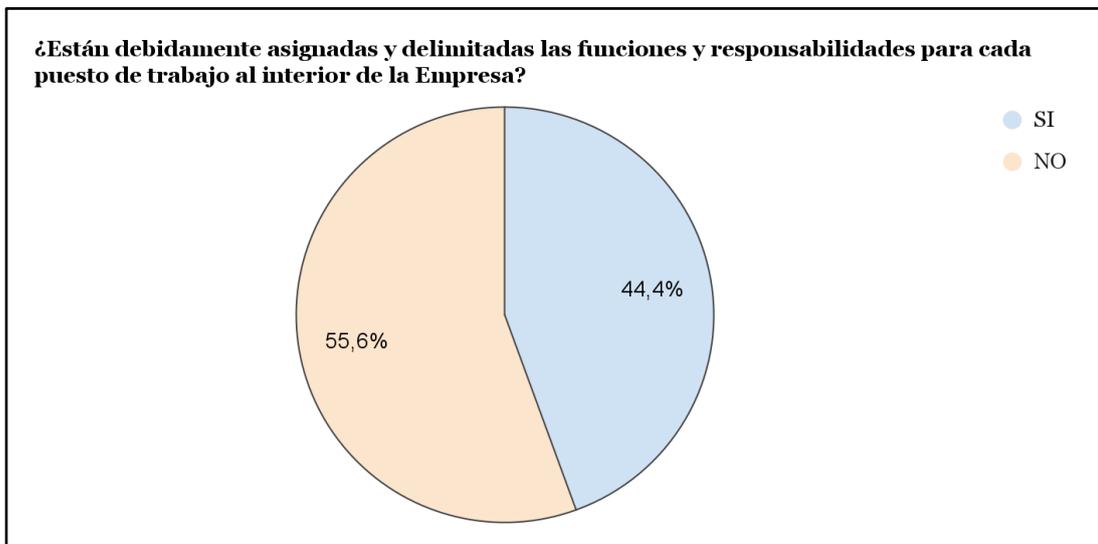


Ilustración 3: Delimitaciones de funciones, actividades y responsabilidades del Centro de Faenamiento

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Análisis: Según los resultados de las encuestas emitidas a los trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa, el 44,4 % indican que, si se encuentran definidas y delimitadas la funciones en sus áreas de trabajo, mientras que la población restante, es decir el 55,6 % mencionan que las operaciones o funciones que cada uno realiza no están delimitadas o definidas, ya que realizan algunas funciones diferente a sus responsabilidades iniciales.

Pregunta 3: ¿Cuenta el Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP con protocolos que garanticen el cumplimiento de la normativa vigente?

Tabla 4: Disponibilidad de protocolo de faenamiento

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	11	40.7 %
NO	16	59.3 %
Total	27	100 %

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

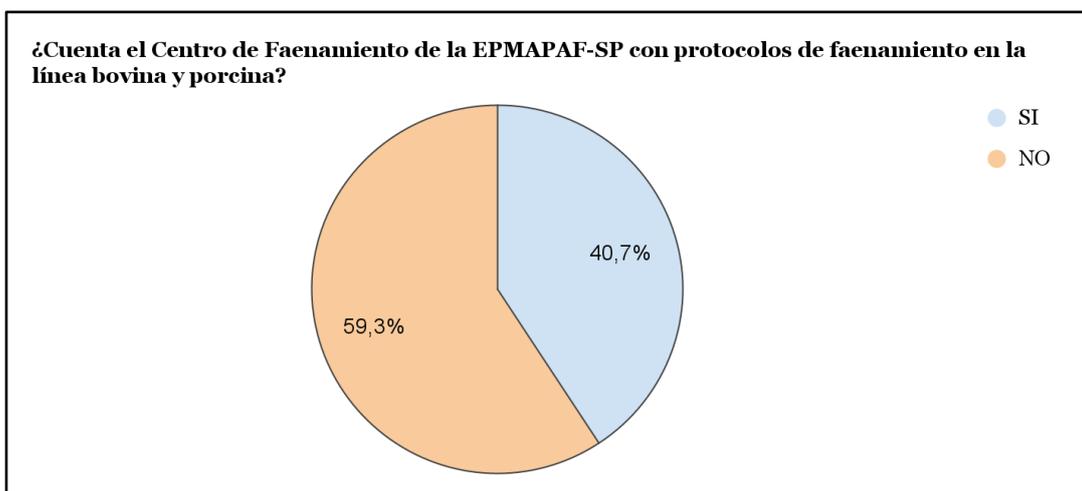


Ilustración 4: Disponibilidad de protocolo de faenamiento

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Análisis: Según la encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa, el 40,7 % indican que, si existe protocolos de faenamiento dentro de la planta, mientras que la población restante, el 59,3 % señalan que no existe o no tienen conocimiento si la empresa cuenta con protocolos de faenamiento para las líneas de faenado bovino y porcino.

Pregunta 4: ¿Considera que el número de capacitaciones recibidas son las adecuadas acorde a sus funciones?

Tabla 5: Número de capacitaciones recibidas

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	3	11,1 %
NO	24	88,9 %
Total	27	100 %

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

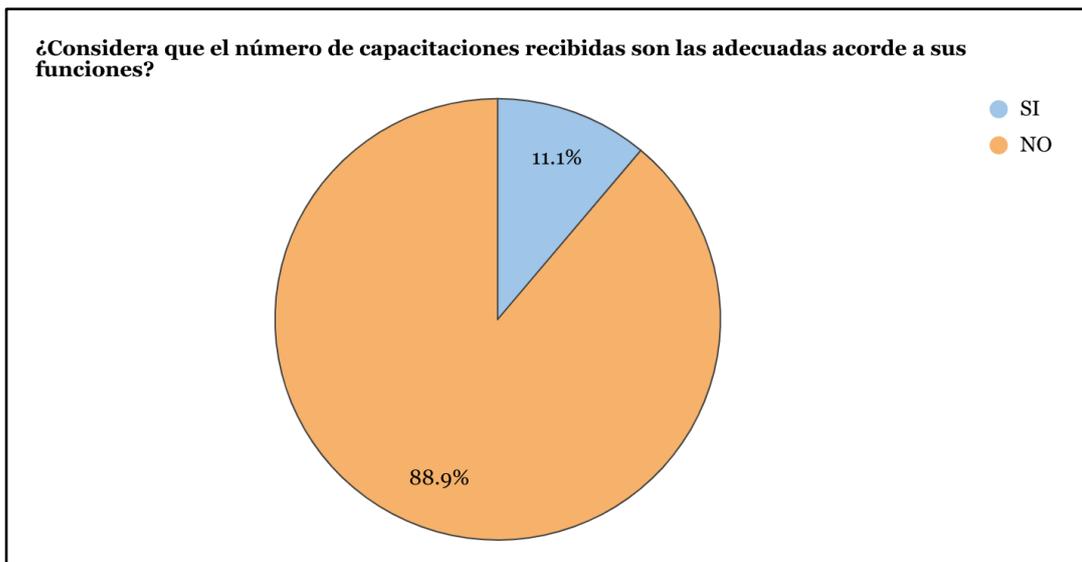


Ilustración 5: Número de capacitaciones recibidas

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Análisis: En la encuesta aplicada a los trabajadores del centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa, el 88,9 % de la población no considera que el número capacitaciones recibidas durante el tiempo de labores ha sido el adecuado, mientras que el 11,1 % restante, señalan que si han recibido capacitaciones acordes al tiempo y labores que realizan.

Pregunta 5: ¿Cree usted que se deben aumentar el número de capacitaciones orientadas al personal operativo para el mejoramiento de los procesos?

Tabla 6: Incremento de capacitaciones orientadas al personal de producción para el mejoramiento de los procesos

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	27	100 %
NO	0	0 %
Total	27	100 %

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

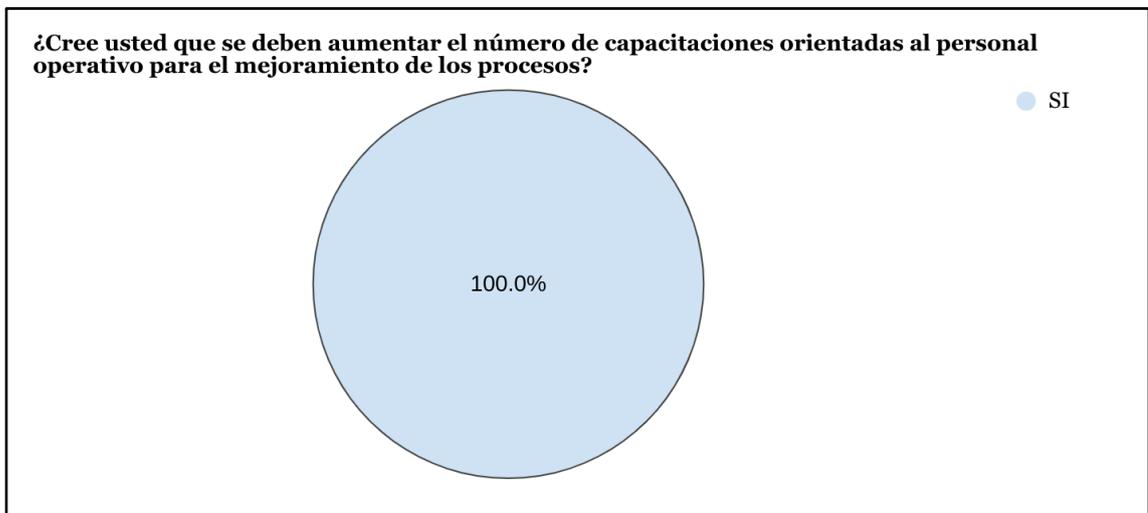


Ilustración 6: Incremento de capacitaciones orientadas al personal de producción para el mejoramiento de los procesos

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Análisis: Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal del Centro de faenamiento de la EPMAPAF-SP del cantón Sucúa, han sido del 100%, es decir, en su totalidad indicando que requieren de más capacitaciones en los diferentes campos que los trabajadores desempeñan sus funciones.

Pregunta 6: ¿La empresa le ha proporcionado a usted herramientas y materiales necesarios para la ejecución de su trabajo?

Tabla 7: Disponibilidad de herramientas y materiales para la ejecución del trabajo.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	4	14,8 %
NO	23	85,2 %
Total	27	100 %

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

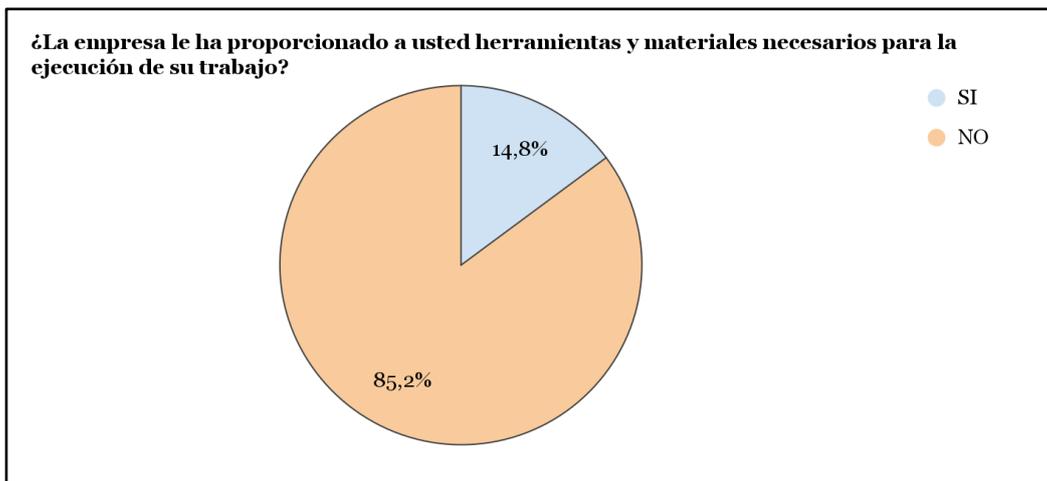


Ilustración 7: Disponibilidad de herramientas y materiales para la ejecución del trabajo

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Análisis: Mediante las encuestas realizadas al personal de producción del Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa manifestando que en menor cantidad mencionan que les han proporcionado las herramientas o materiales necesarios para la ejecución de sus labores, mientras que la diferencia de la población menciona que no han adquirido todos los recursos para la realización de sus funciones.

Pregunta 7: ¿Considera usted que son correctos los procesos de faenamiento ejecutados en la Empresa?

Tabla 8: Procesos correctos de faenamiento en la Empresa

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	8	29,6 %
NO	19	70,4 %
Total	27	100 %

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

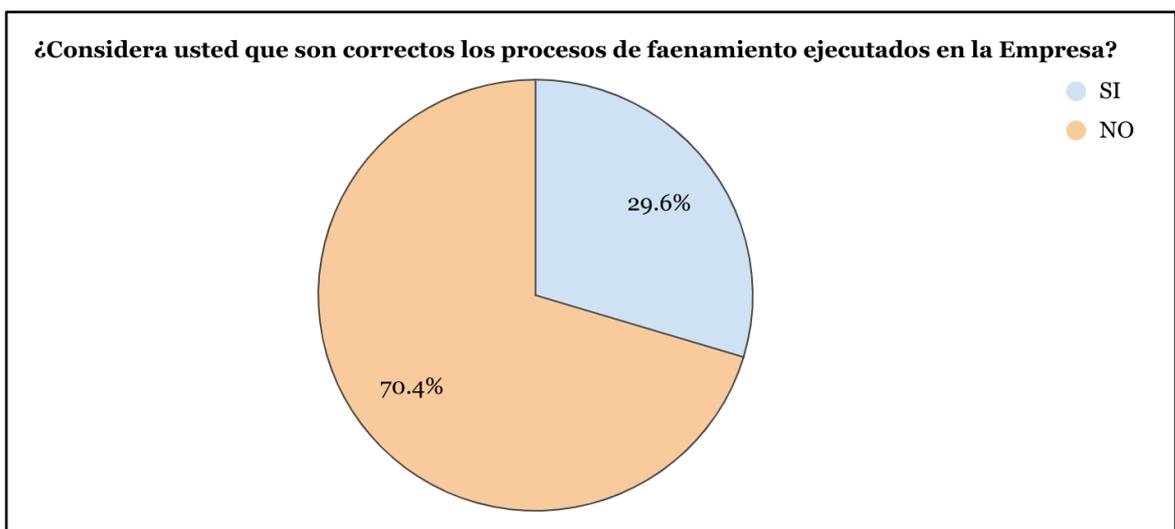


Ilustración 8: Procesos correctos de faenamiento en la Empresa

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Análisis: En los resultados obtenidos de las encuestas emitidas a los trabajadores del Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa, el 29,6 % indican que los procesos de faenamiento ejercidos dentro de la planta se consideran correctos, mientras que el 70,4 % mencionan que los procesos no son correctos.

Pregunta 8: ¿Cree usted que son adecuados los tiempos asignados para la ejecución de cada uno de los procesos de faenamiento?

Tabla 9: Tiempos adecuados para la ejecución de los procesos de faenamiento.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	6	22,2 %
NO	21	77,8 %
Total	27	100 %

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

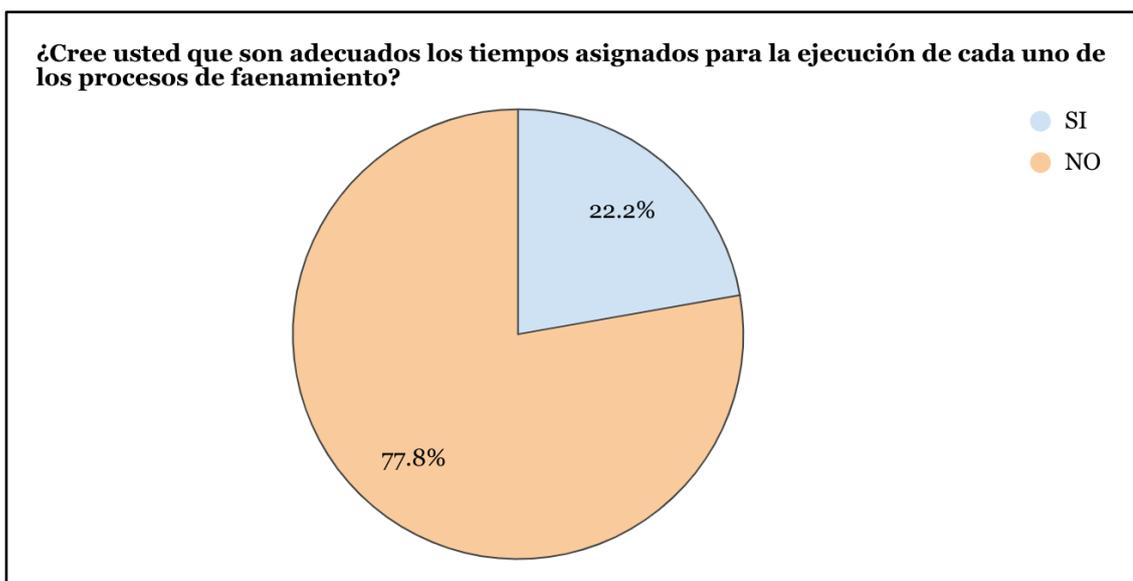


Ilustración 9: Tiempos adecuados para la ejecución de los procesos de faenamiento

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Análisis: De acuerdo con las encuestas realizadas, nos indica que el 22,2 % de los trabajadores del Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa si consideran que los tiempos asignados para la ejecución de cada uno de los procesos de faenamiento son adecuados, mientras que la población restante, el 77,8 % indican que no son adecuados.

Pregunta 9: ¿Existe control durante todo el proceso de faenamiento?

Tabla 10: Existencia de control durante el proceso de faenamiento

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	5	18,5 %
NO	22	81,5 %
Total	27	100 %

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

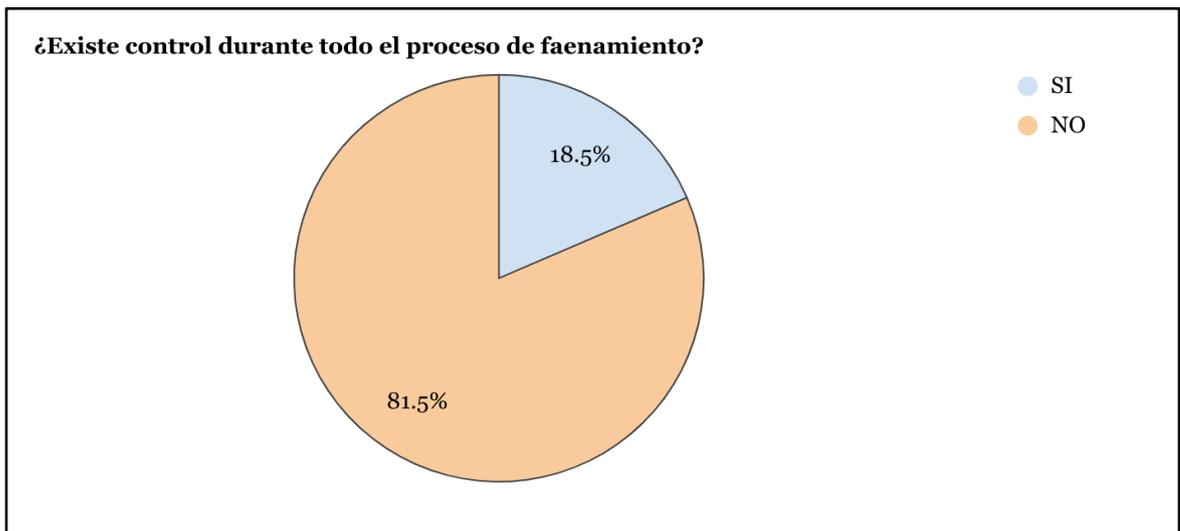


Ilustración 10: Existencia de control durante el proceso de faenamiento.

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Análisis: En cuanto a las encuestas ejecutadas al personal de producción del Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa indicaron en mayor cantidad que no existe un control durante todo el proceso de faenamiento, es decir, el 81,5 % de la población; mientras que la población restante, el 18,5 % indican la existencia de control durante el proceso de faenamiento.

Pregunta 10: ¿Se han establecido mecanismos internos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos?

Tabla 11: Existencia de mecanismos internos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	2	7,4 %
NO	25	92,6 %
Total	27	100 %

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.



Ilustración 11: Existencia de mecanismos internos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Análisis: En las encuestas realizadas a los trabajadores de la Planta Faenadora de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa, se obtuvieron resultados el 92,6 % indican que no existe mecanismos internos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos, mientras que el personal restante, es decir, el 7,4 % indican que si existe algún tipo de mecanismo internos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos.

Pregunta 11: ¿Cree usted que con las actividades que usted realiza ayuda a la satisfacción del cliente?

Tabla 12: Contribución personal a la satisfacción del cliente

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	27	100 %
NO	0	0 %
Total	27	100 %

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.



Ilustración 12: Contribución personal a la satisfacción del cliente

Fuente: Trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.

Análisis: Según las encuestas aplicadas al personal del Centro de Faenamiento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado, Faenamiento - Servicios Públicos del Cantón Sucúa, el 100 % indicaron consideran que mediante la ejecución de las actividades que realizan, el cliente se encuentra totalmente satisfechos con el producto final.

Tabla 13: Resumen generado de la encuesta aplicada a los trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP del Cantón Sucúa

<i>Encuesta aplicada a trabajadores del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP Sucúa</i>				
<i>N.º</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Resultado (porcentaje)</i>		<i>Interpretación</i>
		SI	NO	
1	¿Existe una difusión y compromiso laboral con respecto a la misión y valores del Centro de Faenamiento?	40,7%	59,3%	En mayor cantidad, los empleados no conocen la misión y valores de la empresa debido a las labores en los diferentes puntos de las instalaciones y en menor cantidad indican que sí conocen, debido a su rol en la empresa o trabajadores que laboran más tiempo que otros.
2	¿Están debidamente asignadas y delimitadas las funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo al interior de la Empresa?	44,4%	56,6%	En menor cantidad indican que si se encuentran definidas y delimitadas las funciones y responsabilidades en sus áreas de trabajo, mientras que la diferencia indica lo contrario.
3	¿Cuenta el Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP con protocolos que garanticen el cumplimiento de la normativa vigente?	40,7%	59,3%	Debido al desconocimiento de la información de la empresa, en mayor cantidad indican que no conocen o la empresa no cuenta con protocolos de faenamiento en la línea bovina y porcina; y en menor cantidad mencionan que si hay protocolos de faenado.
4	¿Considera que el número de capacitaciones recibidas son las adecuadas acorde a sus funciones?	11,1%	88,9%	Los trabajadores de la planta de faenado mencionan en mayor cantidad que el número de capacitaciones que han recibido

				son deficientes acordes al tiempo y labores que realizan, y en menor cantidad indican que si han sido las capacitaciones adecuadas.
5	¿Cree usted que se deben aumentar el número de capacitaciones orientadas al personal operativo para el mejoramiento de los procesos?	100%	0%	Todos los trabajadores de la planta mencionan que requieren de más capacitaciones en los diferentes campos que desempeñan sus funciones.
6	¿La empresa le ha proporcionado a usted herramientas y materiales necesarios para la ejecución de su trabajo?	14,8%	85,2%	En menor cantidad, los empleados de la planta mencionan que no les han proporcionado las herramientas y materiales necesarios según sus funciones, mientras que el restante indica que si poseen el equipo necesario.
7	¿Considera usted que son correctos los procesos de faenamiento ejecutados en la Empresa?	29,6%	70,4%	En mayor cantidad indican que los procesos de faenado no son correctos, a comparación del resto alegan que si son correctos.
8	¿Cree usted que son adecuados los tiempos asignados para la ejecución de cada uno de los procesos de faenamiento	22,2%	77,8%	Pocos trabajadores indican que los tiempos empleados para la ejecución de cada proceso de faenado son los correctos, y por el otro lado, indican que no son adecuados los tiempos.
9	¿Existe control durante todo el proceso de faenamiento?	18,5%	81,5%	En mayor cantidad, los empleados señalan que no existe control durante todo el proceso, y el restante de la población de la empresa indican que si hay control en todo el proceso.

10	¿Se han establecido mecanismos internos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos?	7,4%	92,6%	Casi todos los empleados recalcaron que no existen mecanismos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos.
11	¿Cree usted que con las actividades que usted realiza ayuda a la satisfacción del cliente?	100%	0%	La totalidad de los trabajadores mencionan que todas las actividades que realizan dentro de la planta de faenamiento son satisfactorias para los clientes con los canales que reciben como resultado final.

Fuente: Encuestas realizadas al personal del Centro de Faenamiento de la EPMAPAF-SP

Realizado por: Delgado, Kely, 2023.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**

**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS DEL
APRENDIZAJE**



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 29/01/2024

INFORMACIÓN DE LA AUTORA
Nombres – Apellidos: Kely Daniela Delgado Valverde
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Ciencias Pecuarias
Carrera: Zootecnia
Título a optar: INGENIERA ZOOTECNISTA
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. Fernanda Arévalo M.

