



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

**INFORME DE INVESTIGACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD:
TRABAJO DE TITULACIÓN**

TEMA:

**Gestión por proceso en la Asociación de Ganaderos “El
Carmen” Manabí**

AUTORES:

**ING. ANGEL BENITO ECHEVERRIA ZAMBRANO
ING. JIMMY CECILIO CEDEÑO NAPA**

TUTORA:

PH.D. EVIS LIZETT DIÉGUEZ MATELLÁN

COTUTOR:

ING. WLADIMIR ALEXANDER PALACIOS ZURITA, M.SC.

CALCETA, JULIO 2023

DERECHOS DE AUTORÍA

Ángel Benito Echeverría Zambrano y Jimmy Cecilio Cedeño Napa, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

**ING. ANGEL BENITO
ECHEVERRIA ZAMBRANO**

**ING. JIMMY CECILIO
CEDEÑO NAPA**

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Evis Lizett Diéguez Matellán certifica haber tutelado el trabajo de titulación GESTIÓN POR PROCESO EN LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS “EL CARMEN”, que ha sido desarrollado por Ángel Benito Echeverría Zambrano y Jimmy Cecilio Cedeño Napa, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
PH.D. EVIS LIZETT DIÉGUEZ MATELLÁN.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **GESTIÓN POR PROCESO EN LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS “EL CARMEN” MANABÍ**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **Ángel Benito Echeverría Zambrano** y **Jimmy Cecilio Cedeño Napa**, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Luis Ortega Arcia, PhD

MIEMBRO

Columba Bravo Macías, PhD.

MIEMBRO

Enesto Negrín Sosa, PhD.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por permitirnos estar vivos, con salud y bienestar.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de crecer como seres humanos a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A nuestros padres que han sido pilar fundamental para este proceso de titulación de obtener un cuarto nivel académico;

A nuestros hijos que han sido motor fundamental de motivación para las etapas críticas que nuestro proceso académico; y,

A nuestra querida. Dra. C. Evis Lizett Dieguez Matellán quien se ha ganado nuestro cariño y admiración durante este proceso académico y como tutora de nuestro proyecto de tesis, por su calidez y paciencia como persona y profesional que buscó la mejor estrategia para plasmar sus conocimientos en nosotros.

**ING. ANGEL BENITO
ECHEVERRIA ZAMBRANO**

**ING. JIMMY CECILIO
CEDEÑO NAPA**

DEDICATORIA

A dedico este trabajo primero a Dios todopoderosos por haberme dado las fuerzas necesarias en este proceso de aprendizaje, por ser el motor que me impulsa a seguir cada dia creciendo y creyendo que podemos ser cada dia mejor;

A mis padres por ese cariño y enseñanzas que me han permitido forjarme como persona y como profesional; y,

A mi familia por ser el apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida;

ING. ANGEL BENITO ECHEVERRIA ZAMBRANO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primero a Dios porque sin el no podría haber llegado hasta donde he llegado;

A mis padres y hermano por todo ese infinito amor y apoyo incondicional durante esta etapa académica;

A mi amado hijo quien me dio las fuerzas y fortaleza de seguir aun cuando ya no podía hacerlo; y,

A todos mis familiares y amigos que siempre estuvieron al pendiente de este proceso académico tan desgastador pero satisfactorio.

ING. JIMMY CECILIO CEDEÑO NAPA

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	II
CERTIFICACIÓN DE TUTORA	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
DEDICATORIA	VII
CONTENIDO GENERAL	VIII
CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS.....	XI
RESUMEN	XVIII
PALABRAS CLAVE.....	XVIII
ABSTRACT	XIX
KEY WORDS.....	XIX
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ...	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVOS	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4. IDEAS A DEFENDER	8
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	9
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	32
3.2. DURACIÓN DEL TRABAJO	32

3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO	32
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.4.1.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	33
3.4.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	33
3.4.3.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	34
3.5.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.5.1.	MÉTODO INDUCTIVO- DEDUCTIVO.....	34
3.5.2.	MÉTODO ANALÍTICO Y SINTÉTICO	35
3.6.	TÉCNICAS.....	35
3.6.1.	OBSERVACIÓN.....	35
3.6.2.	ENTREVISTA	36
3.6.3.	ENCUESTA	36
3.7.	HERRAMIENTAS.....	36
3.7.5.	FICHA DE PROCESO.....	38
3.7.6.	CICLO PHVA	38
3.8.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.9.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	44
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	50
4.1.	RESULTADOS.....	50

4.1.1. FASE 1. Diagnóstico de los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen	50
FASE 2: Rediseño de los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen	86
Figura 2.1. Mapa de procesos Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen	86
FASE 3: Establecimiento de la propuesta de mejora de los procesos de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen	90
4.2. DISCUSIÓN.....	94
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	98
TRU-TEST INDICADOR DE PESAJE ELECTRÓNICO XR5000 Z823436	236

CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS.

CUADRO

TABLA 2.5.2.: PROGRESIÓN DE GANADO EN EL ECUADOR	31
TABLA 3.8.1 COMPOSICIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA ASOGAN POR DEPARTAMENTO Y FUNCIÓN.....	40
TABLA. 3.8.2. CLIENTES EXTERNOS DE LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL CANTÓN EL CARMEN	41
TABLA 3.8.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE MUESTRA PARA LOS ESTRATOS DE CLIENTES EXTERNOS APLICANDO AFIJACIÓN PROPORCIONAL.....	42
CUADRO 3.9.1. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL CANTÓN EL CARMEN.	49
CUADRO 4.1.1.: EQUIPO DE TRABAJO INVOLUCRADOS EN LOS DIFERENTES PROCESOS DE LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL CANTÓN EL CARMEN.	50
CUADRO Nº 4.2.1: LISTADO DE LOS PROCESOS	51
CUADRO 4.3.1.: FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA FERIA DE COMERCIALIZACION DE GANADO.	53
CUADRO 4.4.1.: MATRIZ DE AVA - PROCESO: FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO	87
CUADRO 4.4.2: CÁLCULO DEL ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	88
CUADRO 4.4.3: MATRIZ DE VALOR AÑADIDO	89
TABLA 4.3.1: ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DEL PROCESOS: FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO	91

FIGURAS

FIGURA 1: HILO CONDUCTOR.....	20
FIGURA 3.2. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
FIGURA 4.4.1.: DIAGRAMA AS-IS DEL PROCESO DE FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO.....	55

GRÁFICOS

GRÁFICO 1.1. ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL ECUADOR	2
GRÁFICO 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA ASOGAN EL CARMEN..	32
GRÁFICO 4.4.1.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿ESTÁ USTED SATISFECHO CON EL PROCESO Y DESARROLLO DE LAS REUNIONES DE JUNTA GENERAL?.....	56
GRÁFICO 4.4.2.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CREE USTED QUE LAS CONVOCATORIAS A JUNTA GENERAL CUENTAN CON LA INFORMACIÓN NECESARIA, PRECISA Y VERAZ?.....	57
GRÁFICO 4.4.3.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CONSIDERA USTED QUE LA LOGÍSTICA EMPLEADA PARA EL DESARROLLO DE LA REUNIÓN DE JUNTA GENERAL SATISFACE LAS EXPECTATIVAS DE LOS SOCIOS?	57
GRÁFICO 4.4.4.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿EL DESARROLLO DE LA REUNIÓN DE JUNTA GENERAL CUMPLE LOS PROCESOS PARLAMENTARIO?	58
GRÁFICO 4.4.5.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS EN JUNTA GENERAL ES DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA?.....	58
GRÁFICO 4.4.6.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿ESTÁ USTED SATISFECHO CON EL PROCESO Y DESARROLLO DE LAS REUNIONES DE JUNTA DIRECTIVA?.....	59
GRÁFICO 4.4.7.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CONSIDERA USTED QUE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA ESTÁN DEBIDAMENTE CAPACITADOS PARA AFRONTAR CUALQUIER ADVERSIDAD ADMINISTRATIVA?.....	59
GRÁFICO 4.4.8.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LOS PROCESOS INTERNOS Y EXTERNO DE TOMA DE DECISIONES DE LA	

JUNTA DIRECTIVA SON SOCIABILIZADAS A SATISFACCIÓN EN JUNTA GENERAL?	60
GRÁFICO 4.4.9.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LAS DECISIONES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA CUMPLEN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL?	60
GRÁFICO 4.4.10.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA JUNTA DE VIGILANCIA CUMPLE SU ROL PROTAGÓNICO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?.....	61
GRÁFICO 4.4.11.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LOS PROCESOS DE CONTROL ECONÓMICO SON EJECUTADOS A TIEMPO, NOTIFICADOS CON EFICIENCIA Y EFICACIA A LA JUNTA DIRECTIVA Y/O JUNTA GENERAL?	61
GRÁFICO 4.4.12.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CREE USTED QUE LA JUNTA DE VIGILANCIA CUMPLE EL PROCESO REGLAMENTARIO DE REGISTRO Y DESARROLLO DE ACTAS?.....	62
GRÁFICO 4.4.13.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DE VIGILANCIA PRESENTA LOS INFORMES ECONÓMICOS ADECUADAMENTE?	62
GRÁFICO 4.4.14.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DE VIGILANCIA ESTÁN CALIFICADOS PARA DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES A SATISFACCIÓN?	63
GRÁFICO 4.4.15.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA COMISIÓN DE REFORMA ESTATUTARIA REvisa Y ANALIZA LAS NORMATIVAS LEGALES PARA EL DESARROLLO Y REFORMA DEL ESTATUTO?	63
GRÁFICO 4.4.16.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA COMISIÓN DE REFORMA CUMPLE SUS FUNCIONES EN UN TÉRMINO Y PLAZO ACORDE A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN?	64
GRÁFICO 4.4.17.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CONSIDERA USTED QUE LOS MIEMBROS DE LA COMISIÓN DE REFORMAS REVISAN Y ANALIZAN CADA ARTÍCULO Y ES DEBIDAMENTE DEBATIDO Y SUSTENTANDO POR LOS MIEMBROS PARTICIPANTES? ..	64
GRÁFICO 4.4.18.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CREE USTED QUE LAS REFORMAS ESTATUTARIAS SON DEBIDAMENTE SUSTENTADAS ANTE LAS LEYES Y NORMATIVAS QUE CONTROLAN LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES?.....	65
GRÁFICO 4.4.19.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CREE USTED QUE EL PROCESO DE PRESENTAR Y EXPONER CADA UNO DE LOS ARTÍCULOS REFORMADOS COMO HERRAMIENTA DE	

PROCEDIMIENTOS INTERNOS, CUMPLE A SATISFACCIÓN LAS NECESIDADES DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN?65

GRÁFICO 4.4.20.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA “FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO” CUENTA CON EL RESPALDO Y APLICACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ESTÁN DOCUMENTADOS?..... 66

GRÁFICO 4.4.21.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO CUMPLE CON VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO, PROTOCOLOS Y REGLAMENTOS DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES?66

GRÁFICO 4.4.22.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CUMPLE LA FERIA DE COMERCIALIZACIÓN CON PROCESOS DE CUMPLIMIENTOS DOCUMENTAL?..... 67

GRÁFICO 4.4.23.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CON LOS COLABORADORES DE FERIAS SE LO REALIZA CON BASES DOCUMENTALES?..... 67

GRÁFICO 4.4.24.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL CANTÓN EL CARMEN GESTIONA EFICAZMENTE LAS VACUNACIONES CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA?68

GRÁFICO 4.4.25.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA LOGÍSTICA Y PROCESOS PROTOCOLARIOS DEL MANEJO DE LOS INSUMOS BIOLÓGICOS Y APLICACIÓN DE VACUNACIÓN ES EFICIENTE?68

GRÁFICO 4.4.26.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CREE USTED QUE LOS BRIGADISTAS QUE APLICAN INSUMOS BIOLÓGICOS ESTÁN DEBIDAMENTE CAPACITADOS Y CALIFICADOS PARA LAS CAMPAÑAS DE VACUNACIÓN?69

GRÁFICO 4.4.27.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CREE USTED QUE LOS COLABORADORES DE VACUNACIÓN REALIZAN EL DEBIDO PROCESO DE RECEPCIÓN, DOCUMENTAL, REGISTRO Y MAPEOS DE PREDIOS SIGUIENDO LOS PROCEDIMIENTOS CORRESPONDIENTES?69

GRÁFICO 4.4.28.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CREE USTED QUE LAS COMISIONES DE EXPOFERIAS CUMPLEN CON LOS PROCESOS Y PROTOCOLOS PARA SU EJECUCIÓN?.....70

GRÁFICO 4.4.29.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LAS EXPOFERIAS LLEVAN EL PROCESO DE CONVENIOS Y ARTICULACIÓN CON LAS EMPRESAS PARTICIPANTES?70

GRÁFICO 4.4.30.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LAS EXPOFERIAS BRINDAN LA LOGÍSTICA NECESARIA PARA LAS EMPRESAS GANADERAS, COMERCIALES Y ARTESANALES?	71
GRÁFICO 4.4.31.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LOS REGISTROS DE LOS PARTICIPANTES DE EXPOFERIAS SON DESARROLLADOS CON EFICACIA?.....	71
GRÁFICO 4.4.32.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA SUBASTA GANADERA SE DESARROLLA ACORDE CON LA PROGRAMACIÓN GENERAL?	71
GRÁFICO 4.4.33.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE SUBASTA ESTÁ ACORDE A LAS EXIGENCIAS DEL GANADERO?	72
GRÁFICO 4.4.34.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿SE CUMPLE A CABALIDAD CON LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA LA GESTIÓN DE LOS PERMISOS DE LEY REQUERIDOS PARA EL DESARROLLO DEL EVENTO?	72
GRÁFICO 4.4.35.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿EL MÉDICO VETERINARIO EXTERNO CUMPLE LOS PROCESOS REQUERIDOS PARA EL SEGUIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS SUBASTAS GANADERAS?	73
GRÁFICO 4.4.36.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LOS REQUERIMIENTOS PARA EL PROCESO DE COMPRA DE MELAZA, SATISFACE LAS NECESIDADES EN CALIDAD Y PRECIO A LOS SOCIOS Y CLIENTES EXTERNOS?.....	73
GRÁFICO 4.4. 37.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA RECEPCIÓN DE LA MELAZA CUMPLE CON EL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE CANTIDAD Y CALIDAD CON SUS RESPECTIVAS DOCUMENTACIONES?.....	74
GRÁFICO 4.4.38.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA PUBLICIDAD POR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LA OFERTA DE MELAZA CUMPLE A SATISFACCIÓN EL PROCESO DE INFORMAR A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS?	74
GRÁFICO 4.4.39.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LOS REQUERIMIENTOS PARA EL PROCESO DE COMPRA DE MELAZA, SATISFACE LAS NECESIDADES EN CALIDAD Y PRECIO A LOS SOCIOS Y CLIENTES EXTERNOS?.....	75
GRÁFICO 4.4.40.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CUÁL ES SU NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LA FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO?	75

GRÁFICO 4.4.41.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO CUMPLE LAS EXIGENCIAS DE LOS USUARIOS Y GARANTIZA EL COMERCIO A LOS VENDEDORES Y COMPRADORES DE GANADO?.....76

GRÁFICO 4.4.42.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CREE USTED QUE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA FERIA DE COMERCIALIZACIÓN JUSTIFICAN EL VALOR RECAUDADO AL INGRESO DE LA FERIA?76

GRÁFICO 4.4.43.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CREE USTED QUE LA DESINFECCIÓN VEHICULAR Y DE GANADO AL INGRESO DE LA FERIA DE COMERCIALIZACIÓN CUMPLE CON EL PROCESO DE DESINFECCIÓN?.....77

GRÁFICO 4.4.44.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿LA FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO CUMPLE LAS CONDICIONES PARA TENER UN PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DESDE EL INGRESO HASTA LA SALIDA?77

GRÁFICO 4.4.45.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CONSIDERA USTED QUE, AL FINALIZAR EL PROCESO DE SALIDA DE LA FERIA DE COMERCIALIZACIÓN, SE CUMPLE CON EL PROCESO DE FISCALIZAR LA DOCUMENTACIÓN Y ANIMALES FÍSICOS DE SALIDA? .78

GRÁFICO 4.4.46.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CUÁL ES SU NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA ASOGAN EL CARMEN SOBRE EL PROCESO DE VACUNACIÓN DE PPC Y/O FIEBRE AFTOSA?78

GRÁFICO 4.4.47.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CONSIDERA USTED QUE LOS PROCESOS DE VACUNACIÓN SON FORMALES Y ORDENADOS?79

GRÁFICO 4.4.48.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿EL PROCESO DE APLICACIÓN DE VACUNA PARA LA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y/O PARA FIEBRE AFTOSA CUENTA CON LOS RESPECTIVOS PROTOCOLOS DE BIOSEGURIDAD, EQUIPAMIENTOS Y SUMINISTROS ADECUADOS?79

GRÁFICO 4.4.49.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CREE USTED QUE EL EQUIPO OPERATIVO DE BRIGADISTAS Y MÉDICO VETERINARIO ESTÁN CALIFICADOS PARA EL CORRECTO PROCESO DE EJECUCIÓN DE VACUNACIÓN DE PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y/O FIEBRE AFTOSA?.....80

.....80

GRÁFICO 4.4.50.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CONSIDERA USTED QUE LAS EXPOFERIAS DE LA ASOCIACIÓN DE

GANADEROS DEL CANTÓN EL CARMEN CUMPLE CON LOS PROCESOS DE SATISFACER A LOS PARTICIPANTES Y USUARIOS?	80
GRÁFICO 4.4.51.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CONSIDERA USTED QUE LAS EMPRESAS GANADERAS, COMERCIALES Y ARTESANALES QUE PARTICIPAN EN LAS EXPOFERIAS SON TOTALMENTE JUSTAS EN PRECIOS Y CALIDAD?	81
GRÁFICO 4.4.52.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CUÁNDO USTED HA PARTICIPADO DE LAS EXPOFERIAS SE HA LLEVADO BUENAS EXPERIENCIAS DE ELLAS?	81
GRÁFICO 4.4.53.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿ESTÁ USTED SATISFECHOS CON LOS CONCURSOS QUE SE PROMUEVEN EN LAS EXPOFERIAS?.....	82
GRÁFICO 4.4.54.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CONSIDERA USTED QUE LAS EXPOFERIAS CUMPLE EL ROL PROTAGÓNICO DE EXPONER EJEMPLARES DE ALTA GENÉTICA?	82
GRÁFICO 4.4.55.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CONSIDERA USTED QUE LAS EXPOFERIAS GANADERAS INCENTIVAN EL MEJORAMIENTO GENÉTICO Y CONTRIBUYE AL DESARROLLO PECUARIO?	83
GRÁFICO 4.4.56.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CUÁL ES SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL PROCESO DE SUBASTA GANADERA COMO MECANISMO DE COMPRA Y VENTA DE GANADO?..	83
GRÁFICO 4.4.57.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿EL PROCESO DE INSCRIPCIÓN DE PREDIOS PARA PARTICIPAR EN LAS SUBASTAS GANADERAS CUMPLE LAS EXPECTATIVAS ESPERADAS PARA LA CALIFICACIÓN Y PARTICIPACIÓN?	84
GRÁFICO 4.4.58.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CONSIDERA USTED QUE LA NEGOCIACIÓN ENTRE GANADERO Y LA ASOCIACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN DE SUBASTA SATISFACE A AMBAS PARTES?	84
GRÁFICO 4.4.59.: RESULTADOS DE ENCUESTA DE LA PREGUNTA ¿CUÁL ES EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE PARTICIPAR EN LAS SUBASTAS GANADERAS?.....	85

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo: Contribuir a la gestión por proceso de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen para la mejora de la eficiencia de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de dicha asociación. Se trabajó en tres fases: Diagnóstico, Rediseño de los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo y, establecimiento de la propuesta de mejora de los procesos de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen. Los métodos científicos y herramientas de investigación que se emplearon fueron análisis y síntesis de información, entrevista, diagramas As-Is mediante el software Lucidchart, Análisis del Valor Añadido. Se identificaron 11 procesos en los que se detectaron mediante encuesta los principales problemas asociados, entre los que se pueden mencionar: insatisfacción de los socios con el proceso y desarrollo de la Junta General; procesos documentales ineficientes; incumplimiento en las condiciones de infraestructura y comerciales en la Feria de comercialización de ganado inadecuada la logística de ingreso y salida de Feria de comercialización de ganado; entre otros. Se determinó mediante el Índice del valor añadido que el 90,9 % de los procesos estudiados son ineficientes cuando se determina este índice respecto a las actividades que aportan valor o no, cuando se analizan los tiempos este valor disminuye al 63,6%. También se determinó que el 50% del total de actividades debían mejorarse y el resto optimizarse con lo que se presenta un análisis de costo-beneficio de 25 propuestas de mejora cuyo costo de implementación asciende a \$38729,95.

PALABRAS CLAVE

Gestión por procesos, valor añadido, mapa de procesos, mejora de procesos

ABSTRACT

The present investigation had as objective: To contribute to the management by process of the Association of Cattlemen of the El Carmen canton for the improvement of the efficiency of the strategic, operational and support processes of said association. Work was carried out in three phases: Diagnosis, Redesign of strategic, operational and support processes and procedures, and establishment of the proposal to improve the processes of the Association of Cattlemen of the El Carmen canton. The scientific methods and research tools that were used were analysis and synthesis of information, interview, As-Is diagrams using the Lucidchart software, Value Added Analysis. Eleven processes were identified in which the main associated problems were detected through a survey, among which we can mention: dissatisfaction of the partners with the process and development of the General Meeting; inefficient documentary processes; non-compliance with the infrastructure and commercial conditions at the Livestock Marketing Fair; inadequate logistics for entering and leaving the Livestock Marketing Fair; among others. It was determined through the Value Added Index that 90.9% of the processes studied are inefficient when this index is determined with respect to the activities that add value or not, when the times are analyzed this value decreases to 63.6%. It was also determined that 50% of the total activities should be improved and the rest optimized, presenting a cost-benefit analysis of 25 improvement proposals whose implementation cost amounts to \$38,729.95.

KEY WORDS

Process management, added value, process map, process improvement

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad el desarrollo de las instituciones, la satisfacción de los clientes y la globalización son cada día más exigentes, así lo afirma Garbanzo (2015) “Las tendencias mundiales asociadas a la globalización y la denominada sociedad de la información y el conocimiento evidencian exigencias de transformaciones y desafíos con una connotación especial en las organizaciones”, donde prima la visión de innovar y lograr desarrollarse en los mercados competitivos. La gestión por proceso es una de las maneras o formas de poder direccionar las instituciones a cumplir con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Las organizaciones en el ámbito global buscan cada vez mas, formas de administrar o direccionar, de manera eficiente y eficaz y han observado que los procesos puede contribuir a estas mejoras y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos por lo que “cambian su enfoque administrativo y de dirección funcional a uno basado en procesos y aunque no es un fin en sí mismo, es un medio para que las organizaciones puedan asumir de forma eficiente y eficaz sus objetivos”. (Cabrera, Medina, Nogueira y Núñez, 2015, p. 4)

La gestión por proceso es un tema aislado dentro de la administración de las pequeñas, medianas y grandes empresas, la falta de cultura administrativa y la gestión empresarial ha provocado en muchas de las ocasiones cierres parciales y en últimos casos definitivos de muchas instituciones. La tendencia es dirigirnos hacia una nueva forma de administrar las empresas. Dejar a un lado la administración verticalista, donde las decisiones se tomaban en la alta gerencia, donde lo único que se repartía era órdenes y cada empleado hacía solo lo que se le determinaba, conllevando a relaciones conflictivas (Regalado, 2010).

Cabe señalar que al no implementar la gestión por proceso como herramienta de mejoras dentro de las instituciones, contribuyen mayormente a la ineficiencia, ineficacia, a la pérdida de tiempo, recursos y en último de los casos al cierre de

las instituciones, evadiendo así los enfoques y herramientas administrativas con las que se puede mejorar y redelinear los flujos de trabajos y adaptarlos a las necesidades de los clientes, los procesos son ejecutados por colaboradores por lo tanto se debe de tener presente las relaciones entre clientes y proveedores.

Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censo que en adelante se declara como el INEC (2016), muestra que en Ecuador el 73% de las Pyme están concentradas cinco actividades económicas (ver gráfico 1.1); cabe señalar que la segunda actividad más importante del país es la agricultura y la ganadería, lo que conlleva a fortalecer esta actividad con formas y procesamientos que permita el desarrollo de las empresas a corto, mediano y largo plazo.

Gráfico 1.1. Actividades económicas del Ecuador



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.
 Autor: Directorio de Empresas y Establecimientos (2016)

Las Pymes se enfrentan a diversos inconvenientes, que en la gran mayoría son los causantes de su fracaso. Entre estos se puede mencionar: poco acceso a financiamiento, retraso tecnológico, altos costos, falta de estrategias competitivas en el mercado internacional. Finalmente, toda Pyme debe tener presente que su éxito depende de la capacidad para innovar y efectuar constantes mejoras, en temas de inversión, manejo de estrategias competitivas.

Las pequeñas y medianas empresas son instituciones que aportan sostenibilidad económica a un país, brindando plazas de trabajo, logrando una estabilidad entre las organizaciones y sus factores externos e internos.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan una parte importante de la economía de un país, alrededor del 80% de las empresas constituidas en el Ecuador corresponden a PYMES y esta conducta se observa en los demás países del mundo, pero lamentablemente se encuentran deficiencias en la gestión administrativa lo que ocasiona que ante la sociedad sean consideradas como empresas que no maduran o desarrollan económicamente, en muchas de las ocasiones las empresas caen al abismo del fracaso por la incertidumbres de que pasará a corto plazo (Solis y Robalino, 2019, p. 85).

Según datos obtenidos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en adelante SEPS, desde enero del 2015 hasta julio del 2020 se han liquidado a 10 asociaciones ganaderas en el territorio ecuatoriano, se debe de poner una gran importancia sobre el tema (SEPS, 2020). De acuerdo con esta misma fuente se han liquidado nueve asociaciones debido entre otras causas a deficiencias en su gestión y a falta de proyección a corto, mediano y largo plazo.

La Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen (Asogan El Carmen) nace con la iniciativa de un pequeño grupo de cinco ganaderos de la localidad, con el objetivo de tener el debido respaldo a la clase ganadera y agricultores, conseguir el mercadeo de ganado y lograr la unificación de los ganaderos, establecer una institución grande y digna de orgullo del cantón. Se reúnen en tres sesiones sucesivas para analizar y elaborar los estatutos de la institución los que fueron enviados al Ministerio de Agricultura y Ganadería para su aprobación, posteriormente por Decreto Ministerial No. 0303 de septiembre 12 de 1977 fueron aprobados. A partir de esta fecha y con los estatutos en mano se conforma el primer directorio con vida jurídica.

En una investigación exploratoria realizada por los autores del trabajo mediante investigación de campo en los meses de enero a agosto de 2020 se detectaron varias problemáticas asociadas con la gestión administrativa de esta asociación vinculadas a la ejecución de los procesos provocado por diversas causas que

reducen la eficiencia de las actividades administrativas, operativas y comerciales, tales como:

- ❖ Falta de direccionamiento laboral y responsabilidad de funciones a cargo de los colaboradores, lo que conlleva a procedimientos mal ejecutados en sus funciones diarias.
- ❖ Deficiencias en la gestión documental asociadas a la asignación de responsabilidades, deberes y obligaciones que tienen cada uno de los departamentos.
- ❖ No poseen ningún documento de direccionamiento a corto mediano y largo plazo como es el plan estratégico y plan operativo anual, entre otros.
- ❖ No existe un manual de procesos documentado, que indique cómo se debe de llevar, por ejemplo, los proyectos de manejo y erradicación de fiebre aftosa y peste porcina clásica (PPC).

A partir de lo antes expuesto y analizado, se puede evidenciar que los procesos y direccionamientos de la Asociación de Ganadero del Cantón El Carmen no se han proyectado por buen camino, esto ha generado que los últimos años la asociación tenga fluctuaciones económicas, generando un sinnúmero de insatisfacción por parte de los socios y clientes de la institución. Muestra de ello es que en el 2015 la Asogan El Carmen obtuvo un excedente o superávit de \$ 3.361,48 dólares americanos; en el 2016 la institución obtuvo un déficit de \$ -77,43 dólares americanos, al 2017 se obtuvo un excedente de \$ 3.271,68 dólares americanos, para el 2018 gracias a proyectos de peste porcina clásica (PPC) y los programas de Aftosa de agro calidad hasta el año 2021, vinculados a la asociación, se obtuvo un incremento significativo que generó a la asociación un superávit de \$ 25.973,56 dólares americanos y en el año 2019 obtuvieron un superávit de \$ 25.838,99 lo que muestra que no poseen una visión hacia el futuro de crecimiento en el tiempo, y que esta ha sido un tanto errática.

Con los antecedentes expuestos se presenta la siguiente interrogante:

¿Cómo aportar a la mejora de la eficiencia de las actividades que involucran los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen de la provincia de Manabí?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Desde la perspectiva legal esta investigación se sustenta atendiendo a que la Asociación de Ganaderos del canton El Carmen está amparada ante la Constitución de la República del Ecuador y bajo la Ley Orgánica de la de Economía Popular y Solidaria. En este contexto la forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su Estatuto Social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011, p. 6).

Este trabajo investigativo en el ámbito social se justifica ya que con el desarrollo de procesos mejor diseñados y alineados con las expectativas de sus socios y clientes, personas que son básicamente del entorno rural más inmediato al cantón El Carmen estos tendrían un incremento de su satisfacción respecto a los servicios brindados por la asociación. La importancia de los procesos administrativos dentro de las asociaciones de ganaderos, crea un impacto positivo para el bienestar de las sociedad de acuerdo con Plata (2017) quien manifiesta que “El proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas” (p. 24).

Las respuestas educativas a la crisis socio-ambiental se bifurcan en dos grandes líneas o tendencias. La primera es una educación ambiental dentro del sistema, de carácter reformista, que se ofrece como una herramienta socio-cultural para cultivar en los individuos y los agregados sociales comportamientos más racionales que limiten las externalidades ambientales negativas, externalidades que pueden afectar al funcionamiento del mercado y entorpecer el logro de los objetivos de crecimiento y, por lo tanto, garantizar el desarrollo. La educación ambiental, en esta perspectiva, se considera un instrumento para formar un capital humano que tenga en cuenta el impacto ambiental de la actividad productiva y del consumo para minimizarlo, siempre y cuando, claro está, los

cambios que se promuevan no amenacen la rentabilidad de la misma actividad; es decir, no cuestionen la lógica capitalista que mueve el mercado y garanticen el progreso de la sociedad (Meira, 2015, p. 60). Desde el punto de vista ambiental se justifica entonces esta investigación al considerar en los procesos estudiados los aspectos ambientales que se deben tener en cuenta, especialmente para los procesos por ejemplo de manejo de desechos orgánicos que se utilizan en la feria de comercialización, tal es el caso del aserrín, estiércol del ganado, otros tipos de desechos como plásticos, papel; para los procesos de vacunación se consideraría los desechos como jeringas, recipientes de vacunas que pueden ser de plásticos o vidrios; entre otras prácticas ambientalistas.

En el ámbito económico, el presente estudio tiene como finalidad plantear una gestión administrativa, con base en mecanismos de medición, optimizando el manejo de los recursos, reflejando el incremento del rendimiento lo que en consecuencia genera incremento de la productividad, especialmente en el manejo de los recursos, lo que se traduce en un incremento de la eficiencia de los procesos y de la empresa, contribuyendo de esta forma al cumplimiento de las metas de desarrollo y crecimiento institucional.

En el aspecto metodológico, la presente investigación se justifica al aplicar varios métodos, técnicas y herramientas de investigación que permiten recabar información precisa, concisa y relevante, identificar los procesos que intervienen en la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen, mediante diagramas de flujos y mapas de procesos, entre otros. A pesar de que es que en esta investigación no se utilizan metodologías novedosas, sí los usos de las detectadas en la bibliografía para el objeto de estudio y por consiguiente para alcanzar los objetivos propuestos, pudieran considerarse referentes o pautas metodológicas para otros investigadores con similares intereses.

En el aspecto teórico, se justifica mediante la indagación de recursos bibliográficos, con contextos conceptuales y referentes teóricos, que se encuentran en libros, artículos científicos, informes e investigaciones de expertos donde se exponen información de gestión por procesos adaptados a las necesidades de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen, con el fin de fundamentar la propuesta de investigación y mediante la revisión bibliográfica

proponer y aplicar modelos de gestión por proceso que permita tomar las mejores decisiones dentro de la institución. Todo lo anterior refuerza la justificación teórica al poner en perspectiva este tema para dar respuesta al problema planteado y el uso de estas fuentes teóricas que podrían ser consultadas para otros tipos de investigaciones.

En el aspecto práctico, el presente trabajo investigativo se justifica mediante un diagnóstico, evaluación y análisis de las actividades que la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen desarrolla, lo que daría una respuesta sustentada científicamente a una problemática práctica y real de la asociación estudiada. Para la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen es necesario incorporar y aplicar procesos y procedimientos que permitan a los colaboradores cumplir con sus actividades de una manera eficiente y eficaz, garantizando servicios de calidad, satisfacción a los socios y clientes de la institución.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la gestión por proceso de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen para la mejora de la eficiencia de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de dicha asociación.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Diagnosticar los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen de acuerdo con la actividad económica suscrita en el Servicio de Rentas Internas.
- ❖ Rediseñar los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la asociación de ganaderos del cantón El Carmen.
- ❖ Establecer la propuesta de mejora de los procesos de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

1.4. IDEAS A DEFENDER

La contribución a la gestión por proceso de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen permitirá proponer mejoras de la eficiencia de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de dicha asociación.

CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En el presente capítulo, se expone el marco teórico, donde se incluyen los conceptos principales de la investigación relacionada con la gestión por proceso en la Asociación de Ganaderos del Cantón El Carmen. Para una mejor comprensión del proyecto se elaboró el hilo conductor que permite una organización lógica y entendible de los elementos abordados (ver Figura 1).

2.1 Procesos

La conceptualización de procesos ha sido ampliamente analizada y establecida por varios autores con conocimientos sobre el tema a tratar, considerando que los procesos de una perspectiva generalizada es el conjunto de fases para concluir en la transformación de un producto o servicio a continuación se presenta criterios de varios autores.

De acuerdo con Pérez (2010) procesos es una “secuencia de actividades que tiene un producto con valor para su usuario o cliente, se deducen las áreas de medición: producto y cliente como efectos que son y proceso como causa a la que orientar la acción” (p. 136).

Según Burckhardt, Gisbert y Pérez (2016) aducen que el proceso es “el acto de entender y gestionar las actividades como procesos interrelacionados que conforman un sistema coherente, hace que se consigan resultados afines y previsibles de una forma más eficaz y eficiente (p. 13).

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica García, 2019 (como se citó en Alava y Zambrano, 2017).

Los procesos constituyen un sinnúmero de actividades, labores y tareas, con el fin de cumplir los objetivos propuestos de una manera sistemática, coherente, eficaz y eficiente, para dar valor a un producto o servicio determinado. Necesitan de un conjunto de recursos (algunos autores los llaman inputs), para desarrollar

las actividades y tareas en una secuencia lógica y ordenada, permiten obtener resultados (outputs) que pueden ser productos o servicios con un valor agregado para el cliente interno o externo de la organización.

2.1.1 Elementos de los procesos

Como se estableció anteriormente dada la definición de procesos a estos le son inherentes tres elementos: las entradas, la transformación y las salidas. A continuación, se enunciará las características fundamentales de cada una de ellos, según su naturaleza y considerando criterios de varios autores.

Entradas

Las entradas es el primer elemento de los procesos, es donde se evalúan cada una de los materiales, materia prima, suministros, recursos monetarios, capital humano entre otros; a continuación, se analizará los criterios y análisis de diferentes autores:

De acuerdo con las normas ISO 9001 (2015) “dentro de los elementos de entradas se encuentra: materia, energía e información por ejemplo en la forma de: materiales, recursos y requisitos (p. 9). En este sentido Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) indican que las entradas son “constituidas por la incorporación de información, energía y recursos materiales que las organizaciones requieren para dar inicio a las operaciones que realiza el sistema” (p. 30).

En este contexto Mejía (2016) establece que las entradas dentro del proceso son “recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros procesos (p. 25).

Las entradas están formadas de la siguiente manera (Osejo, 2017, p. 19).

- ❖ La información (que sirva para ser procesada, para modificar los productos y servicios)
- ❖ El medio ambiente del sector empresarial (organizaciones, estado, grupos, individuos de fuera de la organización, que pueden afectarla)
- ❖ Los recursos (materias primas, personal temporal, recursos financieros puntuales)

- ❖ Eventos anteriores (el comportamiento, la actividad y la eficacia del pasado, que pueden afectar al comportamiento actual)

Las entradas constituyen elementos o recursos donde se encuentran materiales, insumos, materia prima, tecnología y un sinnúmero de elementos que dependiendo del tipo de institución se van a requerir para obtener un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

Transformación

La transformación es la combinación de los recursos para obtener un resultado por medio de un conjunto lógico, de actividades y tareas que tiene una secuencia coherente y sistemática.

De acuerdo con Viteri (2014) “la transformación es el proceso de convertir entradas en salidas, mediante la intervención de personas y/o máquinas” (p. 18). Mientras que para Asanza, Miranda, Ortiz, y Espín (2016) manifiestan que las transformaciones “Es un método de ejecución o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin” (p. 3).

Salida

Las salidas son productos o servicios que tienen como fin satisfacer las necesidades de los clientes, en muchos de los casos se los menciona como entradas de otros procesos, sean estos internos o externos, a continuación, se expondrán criterios de varios autores.

Según Muñoz (2018) “las salidas o los objetivos principales de la empresa se consolidan en el logro de la satisfacción de los clientes” (p. 48)

De acuerdo con las normas ISO 9001 (2015) dentro de “los elementos de salida se encuentran: materia, energía e información, por ejemplo en la forma de producto, servicio y decisión” (p. 9)

Las salidas, son los resultados de un proceso o de la organización hacia un cliente o usuario: es el resultado del proceso sea producto o servicios, es el objetivo del proceso, cumple con los requerimientos del cliente y proporciona valor (Osejo, 2017, pág. 20)

Las salidas constituyen el tercer y último elemento del eslabón dentro de un proceso que ofrece un producto o servicio, sea este para satisfacer las necesidades y requerimientos de un cliente interno o externo brindando valor agregado.

2.1.2 Características de los procesos

Las características de los procesos es una secuencia lógica o sistematizada que transforman productos o servicios en resultados con atribuciones definidas, agregándole valor para los clientes.

Una de las características principales que normalmente tienen los procesos relevantes es que son interfuncionales, pudiendo cruzar vertical y horizontalmente la organización. En tanto que procesos clave son aquellos procesos que forman parte de los procesos relevantes y que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito del negocio (Mallar, 2010, p. 17).

Los procesos se organizan en torno a un objetivo macro que se debe alcanzar a través de una o más estrategias. De éstas surgen procesos que se desagregan en subprocesos, que a su vez están constituidos por actividades y éstas por tareas. Un conjunto de actividades puede definirse como proceso si cumple con las siguientes características: tiene un propósito claro, puede descomponerse en tareas, tiene entradas y salidas; se pueden identificar los clientes, los proveedores y el producto final y se pueden identificar tiempos, recursos, responsables Ruiz et al, 2014, como se citó en Pepper, 2011. En este sentido Silva (2014) hace mención que “en las tradicionales empresas funcionales los procesos son: fragmentados invisibles sin nombre fuera de control sin dueño no documentados pobres resultados” (p. 2), según el autor las características de proceso se clasifican de la siguiente manera:

- ❖ Definibles: el proceso debe ser claramente establecido
- ❖ Medible: debe permitir establecer parámetros para verificar su desempeño.

- ❖ Repetible: un proceso es una secuencia de actividades repetibles, de esta manera puede ser comunicado, entendido y monitoreado consistentemente.
- ❖ Predecible: el proceso debe mantener un nivel de estabilidad que permita asegurar que los resultados deseados se alcancen.

Dentro de las características de los procesos existen dos componentes importantes que no pueden estar desapercibido que son la variabilidad y la repetitividad:

Variabilidad

La variabilidad radica en que cada vez que se realiza un proceso, no se realiza de la misma manera, esto debido a la participación de personas dentro de los procesos, cabe mencionar que los procesos se deben estandarizar en un lapso de tiempo determinado, en cambio cuando los procesos son automatizados la variabilidad se reduce en mucho de los casos a cero.

Repetitividad

La repetitividad es el proceso que se repite tanta veces sea necesario para obtener el resultado esperado y satisfacer a los clientes internos y externos dando valor agregado dentro de los procesos, de acuerdo con Cadena, Jiménez y Sánchez (2020) expresan que la repetitividad es la “fase en la cual la organización cuenta con experiencia en la definición de procesos, y dispone de documentación de los mismos” (p. 109). La repetitividad debe dar como consecuencia la estandarización de los procesos, con el propósito de mejorar constantemente la eficiencia y la eficacia de las instituciones.

2.1.3 Importancia de los Procesos

La importancia de los procesos radica en aprovechar los recursos sean estos naturales, humanos y financieros, facilitando la toma de decisiones dentro de una institución, eliminando actividades empíricas que no aportan ningún valor, reduce el tiempo de las operaciones y finalmente la obtención de clientes satisfechos y felices sean por los productos o servicios que se ofrecen.

Los procesos son de gran importancia porque son parte del cumplimiento de los objetivos de la institución, transformando recursos para obtener como producto final el requerimiento que solicita el usuario, los procesos operativos se concatenan en la cadena de valor que está incluida en el proceso de negocio (Loor y Molina, 2017, p. 28)

Los procesos son importantes en las instituciones, empresas, industrias, entre otras organizaciones, porque permiten estandarizar las actividades internas, con el propósito de optimizar los recursos y llegar a niveles óptimos de eficiencia y eficacia, con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes que pueden ser internos y externos brindando valor agregado.

2.1.4 Clasificación de los Procesos

Los procesos pueden dividirse dependiendo de su necesidad, eficiencia y eficacia para lograr la satisfacción de los clientes y los impactos que esto generan en los costos, estrategia, satisfacción personal e imagen corporativa.

Han sido diversos los criterios de clasificación de los procesos emitidos por diferentes autores. Por ejemplo según Osejo (2017) “para determinar la clasificación de los procesos existen varias formas y presentaciones, que varios autores han diseñado para determinar el tipo de procesos, cabe anotar que todas son válidas” (p. 57).

Dentro de la clasificación de los procesos los más utilizados son: directivos, operativos y de apoyo que serán enunciados en ese orden según criterios (Schwabe, Fuentes, Briede, 2016, p. 151). Se plantean de la siguiente manera:

- ❖ Permite definir y desplegar las estrategias y objetivos de la empresa, intervienen en la visión de la empresa, proporcionan las guías de actuación de la empresa, relacionan la empresa con su entorno e involucran a personal de primera línea, o de la alta dirección
- ❖ Inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción de los clientes, intervienen en la misión de la empresa, se distribuyen muchos recursos, la optimización de sus procesos es clave para la competitividad de la empresa, son valorados por los clientes y accionistas

- ❖ Son necesarios para el control y mejora de los sistemas de gestión, se relacionan con asegurar el cumplimiento de estándares, no intervienen en la misión ni visión de la empresa, proporcionan recursos a los procesos operativos, generalmente sus clientes son internos

Alonso (2014) clasifica a los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo. En este sentido Robles y Díaz, 2017, p.35, han propuesto otro conjunto de criterios para la clasificación de los procesos:

- El Cliente tiene que ser ajeno o externo a la organización, o por lo menos a la unidad productora.
- El Cliente busca satisfacer una necesidad, y la organización le ofrece un Producto (bien o servicio) que calza directamente con esa necesidad.
- El Producto es perfectamente identificable, diferenciable, concreto (aunque no sea tangible).
- El Proceso que genera ese Producto, inicia y concluye su flujo productivo con el cliente Si todo esto se cumple, entonces el Proceso que produce ese Producto es un Proceso Operativo.
- Cuando ello no ocurre hay que ver si el Proceso está orientado a mantener vigente a la organización, hacerla crecer o desarrollar su campo de influencia, en cuyo caso corresponde a un Proceso Estratégico.
- Si el Proceso no es Operativo ni Estratégico, será un Proceso de Apoyo o Soporte; comprobando que ese proceso es fundamental para que se cumplan los Procesos Operativos y los Estratégicos.

La clasificación de los procesos comprende tres niveles dentro de las instituciones, empezando desde los procesos estratégicos, donde se obtienen las directrices gerenciales. Generalmente este proceso es dado a largo plazo y llevado a cabo por la alta dirección de la organización; en un segundo nivel o nivel medio, están los procesos operativos, que sobrellevan la responsabilidad de conocer, indagar, investigar y cubrir las necesidades del cliente, a partir de estos procesos se brinda un producto o servicio con valor agregado y finalmente los procesos de apoyo son aquellos que brindan recursos necesarios para facilitar los procesos operativos.

2.1.5 Manual de Procesos

El manual de proceso es un documento que contiene las descripciones de las secuencias lógicas y sistemática de actividades que debe de seguir un patrón en la ejecución de funciones facilitando las labores internas de una organización.

El manual de proceso describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de las actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar la alteración arbitraria. Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y la vigilancia (Asanza, Miranda, Ortiz y Espín, 2016, p. 10).

Es el conjunto de actividades llevadas a cabo por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de las metas institucionales, además ayudará a que el trabajador se sienta comprometido con la organización, motivado para realizar mejor sus tareas, involucrado y participe del proceso de comunicación. Lo anterior, se verá reflejado positivamente en los resultados y en la productividad de la organización (Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, 2015, p. 4).

En empresas donde el número de empleados aumenta a medida que crece la empresa, se ve necesaria una optimización del tiempo de formación de los nuevos empleados para conseguir su eficiencia lo antes posible. Cuando los empleados se encuentran en distintas ubicaciones geográficas, se necesita una forma de realizar la formación que sea ágil y breve, y que no complique la productividad. Estos empleados deben recibir una formación mínima para poder realizar su trabajo, y se necesita que esté estructurada y bien organizada para minimizar los tiempos de desarrollo (Serneguet, 2021).

El manual de procesos es una guía detallada de actividades y tareas rutinarias, con descripciones de cada uno de los procesos, que se ejecutan internamente en una organización o institución, para unificar y controlar las rutinas de los

diferentes procesos y procedimientos, evitando alteraciones inoportunas de los productos o servicios, facilitando la labor de controlar y supervisar procesos específicos, creando un compromiso de responsabilidad en cada uno de los trabajadores.

Generalmente en las organizaciones en los manuales de procesos y como parte de la introducción de la gestión por procesos se consignan los mapas de procesos.

2.1.6 Mapa de Procesos

El mapa de proceso es una herramienta que permite conocer e interpretar el correcto funcionamiento y el desempeño de las actividades para cumplir a satisfacción los estándares de satisfacción de los clientes.

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre ellos. Sin embargo, no permite saber cómo son los procesos por dentro y cómo permiten la transformación de las entradas en salidas (Lucas, 2014, p. 42).

El mapeo de un proceso es una representación gráfica, secuencial de los diferentes pasos o etapas y puede limitarse a un subproceso, a uno específico o ampliarse a toda la organización. Con el mapeo se persigue el propósito fundamental de identificar todos los pasos y movimientos para ver cuáles son fundamentales o innecesarios, permitiendo así la simplificación y racionalización en el uso de los recursos. La representación gráfica del proceso facilita su visualización y favorece eliminar los pasos que no agregan valor y detectar los cuellos de botella (Baca, 2015, p. 63).

De acuerdo a Orden (2016) “el mapa de procesos nos presenta una visión global de la estructura de la empresa, donde se presentan todos los procesos que la forman, así como sus principales relaciones” (p. 37).

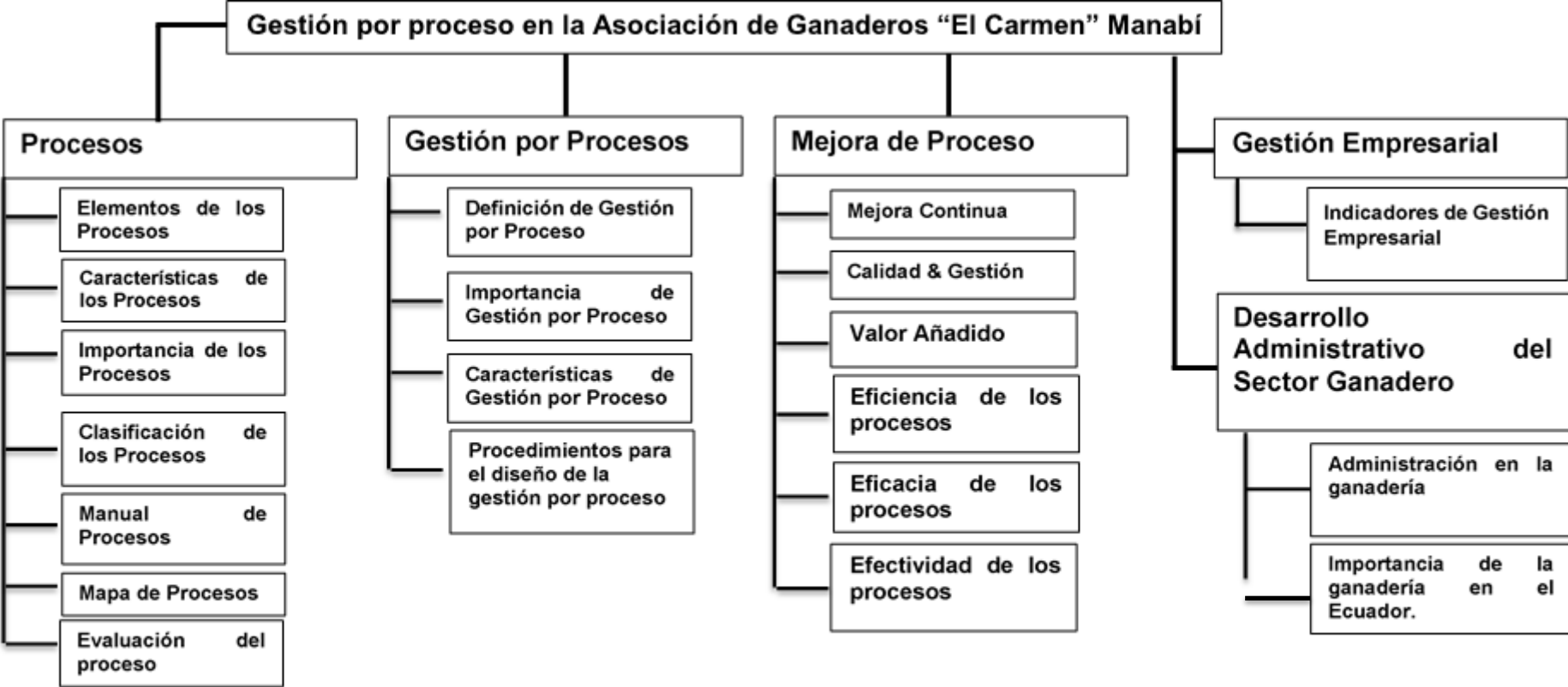
El mapa de proceso permite obtener una estructura general de cada una de las secuencias del proceso mostrando solo las fases entre ellos, básicamente pueden representarse en él los diferentes procesos de la organización clasificados de acuerdo con determinados criterios, entre los más utilizados procesos estratégicos, operativos y de apoyo, destacando, también, que el mapa de proceso tiene limitaciones, al no reflejar o explicar cómo es su aplicación o funcionalidad.

2.1.7 Evaluación por procesos

La evaluación por proceso, permite detectar el estado óptimo de los procesos llevados a cabo llevando a realizar ajustes en la transición o en un periodo determinado, de acuerdo a Hernández, Tobón y Guerrero (2016) plantean que

la “La evaluación permite reconocer los avances y aspectos a mejorar en el desempeño, a nivel personal, grupal o de sistema” (p. 367). Para López, Díaz, Segredo y Pomares (2017) mencionan que “la evaluación de su gestión, al interior de sus organizaciones, merece una prioridad inmediata, por lo que considerar la medición de un conjunto de criterios vinculados a la gestión” (p. 5).

FIGURA 1: HILO CONDUCTOR



Fuente: Propia de los autores.

2.2 Gestión por Proceso

La gestión por proceso es una forma de direccionar una organización clásica funcional, con visión proyectada a la satisfacción de los clientes, estructurando mejoras y rediseñando el flujo de trabajo considerando las relaciones con proveedores y clientes.

2.2.1 Definición de Gestión por Proceso

La gestión por procesos es integrar los resultados planificados y la capacidad para concentrar los esfuerzos en la eficacia, eficiencia, flexibilidad de esos procesos y contribuir al desempeño coherente de la organización. Se debe asegurar que cada uno de los sistemas de gestión que la componen no sea más importante que el otro y todos por igual funcionen con integración (Llanes, Isaac, Moreno y García, 2014, p. 256).

La gestión por procesos no es más que la administración de los procesos fundamentales de la empresa. La Gestión por Proceso es un método de gestión empresarial que abarca los elementos esenciales para lograr satisfacer las expectativas de los clientes en un mercado altamente cambiante y competitivo (Mejía, 2016, p. 27).

La gestión por proceso debe de identificar los procesos claves de la institución a partir de: su misión, visión, estrategia y ventaja competitiva. Es conocer cómo ayudar a mejorar la satisfacción de los clientes (eficacia), mediante resultados empresariales (eficiencia).

2.2.2 Importancia de Gestión por Proceso

La importancia de la gestión por proceso permite globalizar todos y cada uno de los sectores que conforman una institución, alcanzando resultados con mayor eficiencia, optimizando las actividades y los recursos relacionados entre sectores, creando un sistema único e interrelacionados entre sí.

La gestión por procesos es importante para el emprendimiento, ya que permite controlar todos los aspectos necesarios de la vida de un negocio, medir, evaluar, controlar los puntos críticos en cada momento y poder tomar las decisiones correctas, ayuda mucho a la toma de decisiones y al proceso de planificación de

cualquier negocio, al identificar actividades y recursos claves, el resultado que debe estar orientado a satisfacer las necesidades de los clientes en la medida que lo necesitan. Se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad. La gestión por procesos está orientada a satisfacer al cliente (Berrones, Mera y Guerrero, 2019, pág. 16).

El objetivo de la gestión por proceso se relaciona con mejorar los niveles de calidad y satisfacción de los clientes o usuarios; aumentar la productividad principalmente a través de la reducción de los costos internos innecesarios (aquellos asociados con actividades que no agregan valor al resultado) y de los tiempos del ciclo (Ruiz et al, 2014; como se citó en Pepper, 2011, p. 3).

La importancia de la gestión por proceso radica en la comunicación con el mercado, es decir conocer qué necesitan los clientes, y a partir de esta información diseñar las estructuras internas de la institución y poder cubrir o satisfacer las necesidades y expectativas con valor agregado.

2.2.3 Características de Gestión por Proceso

Las características de la gestión por proceso son (Urresto, 2016, p. 7).

- ❖ Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- ❖ Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora. Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- ❖ Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- ❖ Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.

La gestión por proceso se caracteriza por la transformación de elementos de entradas y salidas, a continuación, se detalla cada uno del proceso. 1) Se debe de determinar las entradas requeridas, teniendo claro sobre cuál va hacer la transformación de valor y la salida esperada. 2) Determinar la secuencia e

interacción de los procesos. 3) Determinar y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación es eficaz. 4) Determinar los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos. 5) asignar la responsabilidad y autoridad para los procesos. 6) Determinar los riesgos y oportunidades que posee el proceso. 7) Evaluar los procesos e implementar cambios para asegurar el logro de los resultados previsto. 8) Mejora continua e innovación.

2.2.4 Procedimientos para el diseño de la gestión por proceso.

Los procedimientos para el diseño de gestión por proceso se detallan a continuación:

Fase I: Organización.

- ❖ Planificación del proyecto.
- ❖ Formulación del equipo de trabajo.

Fase II: Determinación de los procesos para la mejora.

- ❖ Obtención del listado de los procesos de la organización y su clasificación.
- ❖ Construcción del mapa de procesos.
- ❖ Selección de criterios para la determinación de los procesos a mejorar.
- ❖ Selección de los procesos relevantes.
- ❖ Selección de los procesos.

Fase III: Representación del proceso.

- ❖ Determinación del equipo de mejora del proceso
- ❖ Definición del proceso.
- ❖ Definición del propietario del proceso.
- ❖ Definición de los objetivos y políticas del proceso.
- ❖ Representación general del proceso.
- ❖ Competencias distintivas, riesgos y otras informaciones a modo de recomendación
- ❖ Representación de los resultados en la Ficha de proceso.
- ❖ Selección de los indicadores.

Fase IV: Mejora del proceso

- ❖ Detectar oportunidades de mejora.
- ❖ Seleccionar las herramientas o vías para el logro de la mejora.
- ❖ Análisis de las competencias distintivas u otras formas de potenciar la actividad de “operaciones” en los procesos (fundamentalmente para los claves).
- ❖ Evaluar el grado de alineamiento estratégico y tomar acciones para su mejora.
- ❖ Análisis de las competencias distintivas u otras formas de potenciar el despliegue de la estrategia en el área de “operaciones” en los procesos (fundamentalmente para los claves).

Fase V: Seguimiento y Control

- ❖ Implantación, seguimiento y control.

El diseño y aplicación de los procedimientos de la gestión por proceso se deben de elaborar por fases sistematizadas permitiendo llevar un orden lógico, coherente y sistemático de desarrollo con el fin de diagnosticar, evaluar e implementar procesos de gestión eficientes y eficaces que permitan satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes internos o externos (Medina et al, 2019, pp. 331 - 340).

2.3 Mejora de Proceso

La mejora de proceso radica en cambios importantes en la cultura organizativa, en la actualidad se ha convertido en una obligación continua y progresiva, obteniendo ahorros de costos, reducción de demoras, acelerar los procedimientos, incremento de la productividad y mejora de la calidad de los productos y servicios proporcionando resultados a corto, mediano y largo plazo.

2.3.1 Mejora Continua

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente

y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante (Sernequet, 2021).

El ciclo de Deming o mejora continua es una guía para mejorar de forma continua y sistemática, básicamente está constituida por cuatro actividades: planificar, hacer, verificar y actuar PHVA o por sus siglas en inglés PDCA; plan, do, check and act (Urresto, 2016, p. 15).

El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue (ISO 9001, 2015):

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

La mejora continua es la actividad recurrente para mejorar el desempeño e incrementar la eficacia y la eficiencia como resultados de beneficios como: ahorro económico, ahorro de tiempo y energía.

2.3.2 Calidad y Gestión

La calidad es la capacidad que posee un producto o servicio que cubre las expectativas y necesidades de un cliente según criterios específicos y con parámetros establecidos, mientras que la gestión es el proceso sistemático lógico que hace posible que el producto o servicio cumplan con los estándares y perspectivas de un cliente.

La calidad no puede seguirse comprendiendo desde una visión mecanicista, sino que ella debe ser considerada desde una perspectiva compleja que incorpore, a su análisis y práctica, conceptos como los de incertidumbre, fluctuación, y otros

más vinculados abiertamente con la misma (Sanabria, Romero y Flórez, 2014, p. 166).

El enfoque basado en procesos se convierte en el apartado 4.4 “Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos”. Si hay algo que destacar como principal ventaja de este enfoque, hay que centrarse en el incremento de la gestión y control de las interacciones existentes entre procesos y jerarquías funcionales de cada organización (ISO 9001, 2015).

La gestión de la calidad no es un elemento rígido, es por esto que necesita de una constante renovación y así satisfacer las nuevas necesidades de las organizaciones y sus clientes. En términos generales, la versión 2015 de la norma puntualiza algunas cuestiones sobre la Gestión de Calidad y amplía otras que lo requerían (Burckhardt et al, 2016, p. 11).

La calidad está relacionada con la capacidad de satisfacer a los clientes, de manera honesta, justa, solidaria, transparente, amable y puntual, destacando que la calidad es sinónimo de realizar correctamente cada pasó del proceso. Y la gestión es un conjunto de procesos que permiten resolver o ejecutar una determinada actividad para obtener resultados o hacer posible un objetivo esperado.

2.3.4 Valor Añadido

El valor agregado de productos o servicios, es el generado mediante la transformación de varios elementos e insumos (materias primas, empaques, envases, energía eléctrica, materiales auxiliares, equipos tecnológicos, entre otros), de modo que el valor de un producto o servicio es la suma de los recursos utilizados para transformar una serie de elementos hasta un producto o servicio final.

En la literatura de producción en economía, el término “valor agregado” es el más usado para analizar cuando el valor de un artículo aumenta en cada estado del proceso de producción. Por otro lado, aunque el valor agregado es considerado el conjunto de actividades en una empresa destinadas a la creación de un producto o servicio valorado por el cliente, también resulta conocido como valor agregado económico, el que ha sido adoptado en disímiles ocasiones para medir

el desempeño de un proceso y puede variar según las características de la empresa. Por tal motivo, y dada la similitud de los conceptos de valor agregado y valor económico agregado (Vinajera, Marrero y Ruiz, 2017, p. 536).

2.3.5 Eficiencia de los procesos

La eficiencia de los procesos es el mejoramiento continuo, proporcionando productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, proporcionando ideas para optimizar los tiempos dedicados a agregar valor, de igual manera a disminuir el tiempo de desperdicio, obteniendo la eficiencia dentro de las organizaciones, empresas e industrias.

Cadena (2018) menciona que “la eficiencia interna (conformidad con las especificaciones, aptitud para el uso, reducción de la variabilidad o disminución de costes), o bien hacia la eficiencia externa (satisfacer las expectativas de los clientes)” (p. 2).

La eficiencia proviene del latín *efficientia*, acción, fuerza, virtud de producir. Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados (Rojas, Jaimes y Valencia, 2017, p. 4)

La eficiencia esta relacionado a la productividad y a la optimizacion de los recursos disponibles, en definitiva es producir mas con el menor recurso posible, de acuerdo a Mejías (2014) mensiona que la eficiencia “es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados (p. 2).

2.3.6 Eficacia de los procesos

La eficacia de los procesos radica en grado de satisfacción que tendrá un producto o servicio considerando las expectativas y exigencia de los clientes.

La eficacia es conseguir los objetivos en un tiempo determinado, para las normas ISO 9001 (2015) “la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente” (p. 2). Mientras que para García (2019) la eficacia es “la capacidad

que tiene una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno” (p. 2).

La eficacia es el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados (Mejía, 2014, p. 2).

2.3.7 Efectividad de los procesos

La efectividad de los procesos es conseguir los objetivos planteados de una manera eficaz y eficiente de tal manera que se lo realice consecutivamente, de acuerdo a Mejías (2014) la efectividad “involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero” (p. 2).

2.4 Gestión Empresarial

La gestión empresarial está compuesta por medidas y estrategias que buscan mejorar la competitividad y la productividad, tiene la característica de poseer la capacidad de organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades, consiguiendo los objetivos que se ha planteado en una organización, de acuerdo con Suárez (2018) “hace referencia la gestión empresarial a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente” (p. 47).

2.4.1 Indicadores de Gestión Empresarial

Los indicadores de gestión empresarial son expresados cuantitativa o cualitativamente respecto al desempeño y comportamiento de un proceso, que al ser analizado con un esquema referencial puede señalar alguna fluctuación sobre la cual se toma acciones preventivas o correctivas según amerite el caso.

Los indicadores de gestión son un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia, los cuales permiten tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que

correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos. Entre estos indicadores se destacan: valor agregado, productividad, salario, entre otros (Betancourt y Sánchez, 2015, p. 128).

También los indicadores son necesarios para poder mejorar; “lo que no se puede medir no se puede controlar, y lo que no se puede controlar no se puede gestionar. Los objetivos y tareas que se proponen una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los “indicadores” los encargados de esa concreción (Mora, 2011, p. 27).

De acuerdo a Samaniego (2017) “los indicadores de gestión son parte integral del sistema de planeación y autoevaluación institucional, son un mecanismo sistemático para monitorear si la gestión se está cumpliendo de acuerdo a lo planificado” (p. 9).

En resumen, se puede considerar a los indicadores de gestión empresarial como el resultado medible proveniente de una actividad económica, proveen de información que permite dar claridad para la toma de decisiones, asegurando la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes.

2.5 Desarrollo Administrativo del Sector Ganadero

El sector ganadero está en crecimiento con pasos afianzados en la sostenibilidad y la sustentabilidad. Sin embargo, en la actualidad los altos costos de insumos, transporte, deficiencia de asistencia técnica por parte de entidades gubernamentales y gremios ganaderos, sumado a las injustas políticas crediticias, hacen que la ganadería tenga fluctuaciones en el desarrollo administrativo.

Una alternativa para los países en vías de desarrollo de América Latina y el Caribe ante el reto de la seguridad alimentaria, es la intensificación de la ganadería bovina practicada en los agros ecosistemas bajo un enfoque sostenible, con lo cual se alcanzaría el objetivo de proveer beneficios ambientales y sociales a las comunidades rurales de tales regiones. Al respecto, los gobiernos de países desarrollados han transferido recursos económicos para

el financiamiento de proyectos de producción bovina sostenible en América Latina, tal como es el caso del proyecto “Ganadería Colombiana Sostenible” y el “Programa de Ganadería y Manejo del Medio Ambiente” en Costa Rica. Estos proyectos promueven los sistemas silvopastorales como alternativas de intensificación, al aumentar la oferta y la calidad de los forrajes y con éstas la carga animal; además brindan servicios ecosistémicos a la sociedad, como ya fue mencionado. (Parra Cortés, Magaña Magaña, y Piñeiro Vázquez , 2019, p. 7).

En una producción extensiva, como normalmente es la ganadería en el país, la planificación integral para el manejo de la alimentación, mejorará la producción e incrementará la resiliencia y mitigación del cambio climático, contribuyendo a la seguridad alimentaria y generando beneficios ambientales, sociales y económicos, producir más usando menos recursos (El Universo, 2018).

2.5.1 Administración en la Ganadería

La administración en la ganadería es el arte, la habilidad o la ciencia para alcanzar los objetivos aplicando registros y principios contables, mediante la planificación, la organización, la dirección, el controlar y la retroalimentación de los factores productivos como la tierra, el capital de trabajo, tecnología, entre otros en busca de mayor rentabilidad y bienestar para el sector ganadero.

Debido a la importancia que tienen las empresas agropecuarias en el mundo, se requiere reconocer que necesitan de una atención especial en todos los aspectos, es decir, requieren un apoyo multidisciplinario que coadyuve su permanencia y crecimiento en el mundo, debido a que estas empresas son la base para la existencia humana. Y desde el punto de vista administrativo, se recomienda ampliamente la aplicación de las herramientas de la Administración Financiera que regularmente se consideran de uso exclusivo para las grandes empresas, sin embargo, la mayor parte de las herramientas son aplicables y se adecúan a las características y problemáticas específicas del sector agropecuario (García Pérez, 2017, p. 593).

2.5.2. Importancia de la ganadería en el Ecuador

La importancia de la ganadería radica en las bondades que esta actividad ofrece desde carne como alimento primario, proveen de leche, cuero, lana, huevo y en muchas ocasiones utilizados como animales para trabajos agrícolas. En el Ecuador existen diversos tipos de ganadería como el vacuno o bovino, el porcino, ovino, equino, caprino y otras derivadas como especies menores como avicultura, acuicultura, avicultura, helicultura, cunicultura, entre otras.

La cría de animales en Ecuador no se trabaja de manera sostenible, en tanto que la autosuficiencia alimentaria es positiva debido a la disminución de las importaciones; la autosuficiencia alimentaria producto de la disminución de importaciones no garantiza competitividad ni sostenibilidad al sector, sus niveles productivos se han estancado en los últimos 16 años como se muestra en la tabla 2.5.2., principalmente en ganadería bovina (Jover Castro, Coronel Reyes y Vivas , 2020, p. 2).

Tabla 2.5.2.: Progresión de ganado en el Ecuador

AÑO	PIB agrícola	Ganado vacuno	Ganado porcino	Ganado ovino	Aves en planteles avícolas
2002	3.515	5015770,00	1427515,00	1109845,00	37695416,00
2003	3.724	4985378,00	1409518,00	1014321,00	41852816,00
2004	3.850	5082094,00	1281775,00	1046737,00	40350194,00
2005	4.062	4970836,00	1281011,00	1053129,00	33172375,00
2006	4.225	5034652,00	1912046,00	973223,00	38383105,00
2007	4.772	4727104,00	1323080,00	846435,00	32998286,00
2008	4.852	4892216,00	1097251,00	743136,00	39127030,00
2009	4.935	5194725,00	1406267,00	819564,00	33727521,00
2010	4.971	5253536,00	1489761,00	792498,00	37296759,00
2011	6.702	5358904,00	1831066,00	742963,00	40275213,00
2012	6.564	5235549,79	1161932,13	711696,57	37238282,19
2013	7.231	5134121,62	1218537,59	739475,42	41828206,40
2014	8.122	4604623,77	1934161,94	674394,97	66763565,64
2015	8.406	4492232,58	1862202,33	707449,44	67540062,34
2016	8.441	4127311,31	1141243,81	478485,65	42414979,60
2017	8.533	4190611,02	1115472,80	390119,67	35380556,00
2018	8.411	4056795,69	1283337,75	355896,60	37282213,14

Fuente: Base de datos del Banco Central del Ecuador (BCE) y Encuesta de Superficie y producción agropecuaria continua (ESPAC).

Autores: Jover Castro, Coronel Reyes y Vivas (2020, p. 5).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. UBICACIÓN

La investigación de gestión por proceso se realizó en las instalaciones del recinto ferial de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen, provincia de Manabí, ubicado en el km 36 vía a Chone, como se muestra en el gráfico 3.1.

Gráfico 3.1. Ubicación Geográfica de la Asogan El Carmen.



Fuente: Google Maps

3.2. DURACIÓN DEL TRABAJO

La investigación tuvo un lapso de seis meses, a partir de la aprobación del proyecto y la ejecución del mismo, tiempo en se ejecutaron las actividades planteadas en el cronograma

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Variable dependiente: Eficiencia de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

Variable independiente: Gestión por procesos de la asociación de ganaderos del cantón El Carmen

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Considera las características de los enfoques cuantitativo y cualitativo, atribuye al primero la posibilidad de utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, probar hipótesis establecidas previamente y confiar en la medición numérica, el conteo y la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. Al enfoque cualitativo le reconoce su posible utilización para descubrir y refinar preguntas de investigación y su basamento en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones, así como su flexibilidad (Guelmes y Nieto, 2015, p. 24).

La presente investigación considera un enfoque de carácter cuantitativo y cualitativo. Es cuantitativo porque se basa en el manejo de datos históricos de los servicios y productos que ofrece la Asogan El Carmen, y es de enfoque cualitativo, debido al análisis del comportamiento de los socios y colaboradores. Además, se implementará otros tipos de investigación tales como:

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación bibliográfica permitió adquirir una amplia gama de conocimientos mediante la indagación de información tales como: libros, artículos de revista y periódicos, páginas web, artículos científicos y documentos investigados ya preexistentes relacionados al tema del presente estudio. Para Hernández et a (2018) la investigación bibliográfica “constituye un conjunto de información documental, que busca ampliar la indagación de información en referencias documentales” (p. 128).

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo permitió recolectar información de primera fuente, veraz y confiable para el desarrollo del trabajo investigativo. Para Muñoz (2015) “La investigación de campo se recomienda cuando se puede obtener los datos o información directamente de la realidad” p.79. Involucrando a los autores de la presente investigación tener el nexo directo de los procedimientos y procesos efectuados por la institución, con el propósito de describir el manejo,

funcionamiento y direccionamiento de la asociación, detectando los puntos críticos de la problemática

3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

De acuerdo a Hernández (2010) la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 62). Cabe mencionar que este tipo de investigación permitió conocer detalladamente la situación, evento o fenómenos de la institución, midiendo y evidenciando cada una de sus elementos y procesos, puntualizando el análisis de la problemática de estudio, describiendo las actividades, fases y etapas que se realizará en los procesos y procedimientos de la institución

3.5. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos de la investigación son predeterminados por el caso o problema de estudio a investigar, son herramientas que le permiten al investigador utilizarla para el análisis y obtención de datos, para llegar a conclusiones racionales y lógicas. Los métodos que se van a utilizar en esta investigación son: inductivo-deductivo y analítico- sintético

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO- DEDUCTIVO

El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica (Rodríguez y Pérez, 2017, p. 10).

El método inductivo – deductivo se aplicó para obtener conclusiones de carácter universal a particular y viceversa, mediante la observación y seguimientos constantes, con el propósito de conocer el estado actual de la asociación, adquirir la información general y determinar conclusiones asertivas y particulares

de los procesos y procedimientos, de la asociación de ganaderos del cantón El Carmen

3.5.2. MÉTODO ANALÍTICO Y SINTÉTICO

Este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad (Rodríguez y Pérez, 2017, pp. 8-9).

El método analítico – sintético conllevó a descomponer la problemática en diversas partes para estudiar cada uno de sus elementos que la componen, y estructurar una base de un todo ante la problemática a estudiar, empleando cuadros de indicadores, fichas de procesos, mapas de procesos y flujo gramas

3.6. TÉCNICAS

Las técnicas de la investigación son herramientas y procesos útiles para el investigador, les permite obtener información y datos sobre la investigación, a continuación, se detalla cada una de las técnicas aplicadas en la investigación

3.6.1. OBSERVACIÓN

La investigación observacional es explícita en su propósito y estos han de ser definidos para la recopilación de datos; es así mismo rigurosa en su definición de categorías. Una investigación sistemática proporciona datos que se pueden presentar en forma cuantitativa. El papel del observador consiste en seguir las instrucciones (Peña, 2015, p. 28).

La observación fue directa y permitió adquirir los datos desde el lugar de los hechos, realizando visitas periódicas a las instalaciones de la institución donde se desarrollarán las situaciones estudiadas.

3.6.2. ENTREVISTA

La entrevista es una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador. También está consciente del acceso a los aspectos cognitivos que presenta una persona o a su percepción de factores sociales o personales que condicionan una determinada realidad. Así, es más fácil que el entrevistador comprenda lo vivido por el sujeto de estudio (Troncoso y Amaya, 2016, p. 330).

La entrevista estuvo direccionada a todos los colaboradores de la institución, constituida por una serie de preguntas abiertas con el fin de tener información relevante que permita tener datos fiables y veraces acerca de la descripción de los procesos (Anexo 1).

3.6.3. ENCUESTA

La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto (López y Fachelli, 2015, p. 8).

Las encuestas fueron aplicadas con base a preguntas escritas a todos los socios, con el fin de obtener información objetiva a la problemática en estudio.

3.7. HERRAMIENTAS

Las herramientas que utilizaremos en el presente trabajo investigativo se detallan a continuación:

3.7.1. CUESTIONARIO

Según Meneses, Rodríguez y Paré (2016) señalan que “el cuestionario es la técnica o instrumento empleado, la metodología de encuestas es el conjunto de pasos organizados para su diseño y administración, y para la recogida de los datos obtenidos” (p. 9).

Se diseñó un formato de preguntas, para recopilar información de los socios de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen para diagnosticar los principales problemas asociados a los proceso obejto de estudio.

3.7.2. HOJAS DE CÁLCULOS DE MICROSOFT EXCEL

Se utilizaron las hojas de cálculo Excel de la compañía Microsoft, esta es una herramienta que permitirá realizar cálculos sobre los datos y la representación de los datos en forma de gráficos

3.7.3. MAPA DE PROCESO

Si resultase complejo construir un mapa de procesos a nivel organizacional (generándose, por ende, múltiples sub procesos, dificultando su comprensión), se pueden construir mapas de procesos a nivel divisional o departamental. Un macro proceso siempre podrá abordarse en un contexto menor, debido a que siempre será posible identificar los tres tipos de procesos (estratégicos, operativos y de apoyo) independiente del nivel de abstracción que se utilice (Alonso, 2014, p. 168).

En el trabajo investigativo se implemento el mapa de proceso de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen, con el propósito de brindar un panorama descriptivo del manejo interno de dicha asociación

3.7.4. FLUJOGRAMA

De acuerdo con Díaz (2015) “el flujograma, es una representación esquemática de los distintos pasos de un proceso y tiene la finalidad de ayudar considerablemente a entender representaciones de dichos procesos involucrados, constituyendo así una valiosa herramienta didáctica” (p. 2).

El flujograma en la presente investigación contribuyó a la representación de procesos e interacción de las actividades a través de símbolos gráficos, permitiendo la visualización de las funciones del proceso

3.7.5. FICHA DE PROCESO

Para Pozo y Rodríguez (2012) la ficha de proceso “es un documento esencial para lograr la integración de los sistemas de gestión, pues en este se detalla los aspectos esenciales de cada uno de los sistemas” (p. 210). La ficha de proceso permitió obtener un panorama para observar de una forma esquemática, las diferentes fases del proceso, entre otras características del mismo

3.7.6. CICLO PHVA

El ciclo PHVA a favor del desarrollo y forma de una cultura empresarial de calidad total como estrategia competitiva y de mejora continúa buscando la excelencia empresarial a través de este proceso continuo de planear, hacer, verificar y actuar y repetir el ciclo nuevamente (Castillo, 2019, p. 1). Se implementó el ciclo PHVA a este trabajo investigativo con el objetivo de tener una mejora continua de los procesos estudiados

3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es necesario aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos, sino que también puede corresponder a animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones, etc.; para estos últimos, podría ser (Arias, Villasís y Miranda, 2016, p. 202).

En toda investigación siempre debe determinarse el número específico de participantes que será necesario incluir a fin de lograr los objetivos planteados desde un principio. Este número se conoce como tamaño de muestra, que se estima o calcula mediante fórmulas matemáticas o paquetes estadísticos. Este cálculo es diferente para cada investigación y depende, entre otras cosas, de su

diseño, hipótesis planteadas, número de grupos a estudiar, y de la escala de medición de las variables (Arias, Villasís y Miranda, 2016, p. 206).

En esta investigación se aplicó una entrevista para recabar información que permitiera representar los procesos identificados en las actividades 1 y 2 del Diagnóstico de los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen. La entrevista fue aplicada a muestra de 13 de los 31 trabajadores que conforman la asociación, la selección realizada tuvo en cuenta la experiencia en la labor que desempeñan, antigüedad y representatividad en los procesos listados.

También se aplicó un cuestionario a los clientes internos y externos de los procesos estudiados para determinar los principales problemas asociados a los procesos estudiados. A continuación, se especifica la población, muestra y procedimiento de muestreo para cada tipo de cliente a los que se le aplicó el cuestionario.

- Clientes internos: Socios de la Asogan

Población: 93 socios ubicados geográficamente en El Carmen

Tamaño de muestra: 40

Cálculo del tamaño de muestra.

$$n = \frac{N * Z_{\infty}^2 * p * q}{d^2 (N - 1) + Z_{\infty}^2 * p * q} \quad (1)$$

Donde:

N: Población de estudio

Z_{∞} : Nivel de confianza

p, q: Proporción esperada

d: Precisión

Se considera un Nivel de Confianza de un 90%, por lo que Z_{∞} toma un valor de 1.645, con una precisión de un 0.01 y un supuesto de máxima variabilidad donde $p=q=0.5$. Aplicando la fórmula 1:

$$n = \frac{93 * 1.645^2 * 0.5 * 0.5}{0.01^2 (93 - 1) + 1.645^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 40$$

Procedimiento de muestreo: Se aplicará un Muestreo Aleatorio Simple para seleccionar los 40 encuestados de esta población.

Garantiza que todos los individuos que componen la población tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Esto significa que la probabilidad de selección de un sujeto a estudio "x" es independiente de la probabilidad que tienen el resto de los sujetos que integran forman parte de la población (Otzen y Manterola, 2017, p. 228)

- Clientes internos: Trabajadores de la Asogan

Población: Se detalla en la tabla 3.8.1. obtenida mediante la observación y revisión documental se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.8.1 Composición de los trabajadores de la Asogan por departamento y función.

Departamento	Función	Cantidad
Junta Directiva	Realizar propuestas de inversiones	10
Junta de Vigilancia	Supervisar	6
Gerencia	Administrar los recursos de la institución	1
Soporte técnico	Médico veterinario	1
Departamento de contabilidad	Registrar las transacciones de la institución	2
Secretaria	Registro Documental	1
Conserje	Velar por la limpieza y gestiones	1
Guardia	Seguridad	1
Operador de bascula	Pesaje bovino y porcino	1
Recaudadora de feria	Recaudar	1
Verificador de ganado	Contabilizar ganado	1
Desinfección vehicular	Operar desinfección vehicular	1
Digitalizadoras (or)	Emisión de Guías	4

Total	31
-------	----

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asogan El Carmen.

Tamaño de muestra: Se aplicará un censo para este tipo de cliente de los procesos internos atendiendo a que la población es de solo 31 clientes internos.

- Clientes externos: De acuerdo con la actividad económica suscrita en el Servicio de Rentas Internas y los procesos operativos que lleva a cabo la Asogan se identifican como clientes externos a productores de ganado, comerciantes de ganado y productores y comerciantes, alcanzando un total de 685 clientes externos identificados como se puede observar en la tabla 3.8.2. obtenida mediante la observación y revisión documental a continuación se muestran a detalle la tabla.

Tabla. 3.8.2. Clientes externos de la Asociación de Ganaderos del Cantón El Carmen

Tipos de clientes	Procedencia	Cantidad (por tipo de ganado que comercializa)
Productores de ganado	El Carmen	200 bovino 50 porcino 5 equino
Comerciantes de Ganado	El Carmen	150 bovino 60 porcino 5 equino
Productores y comerciantes	Junín	25
	Calceta	15
	Pedernales	30
	Flavio Alfaro	20
	Chone	15
	Santo Domingo	50
	Esmeralda	10
	Sierra	50

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asogan El Carmen.

Tamaño de muestra: Se considera un Nivel de Confianza de un 90%, por lo que Z_{∞} toma un valor de 1.645, con una precisión de un 0.01 y un supuesto de máxima variabilidad donde $p=q=0.5$. Aplicando la fórmula 1:

$$n = \frac{685 * 1.645^2 * 0.5 * 0.5}{0.01^2 (685 - 1) + 1.645^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 62$$

El cálculo del tamaño de muestra considerando las características de los clientes externos y aplicando un muestreo por afijación proporcional se presenta en la tabla 3.8.3. obtenida mediante la observación y revisión documental a continuación se muestra la siguiente tabla:

Tabla 3.8.3. Determinación del tamaño de muestra para los estratos de clientes externos aplicando afijación proporcional.

Estratos	Procedencia	Cantidad (por tipo de ganado que comercializa)	Proporción en la población (cantidad/total)	Tamaño de muestra
Productores de ganado	El Carmen	200 bovino	0.29	18
		50 porcino	0.07	5
		5 equino	0.007	1
Comerciantes de Ganado	El Carmen	150 bovino	0.22	14
		60 porcino	0.09	5
		5 equino	0.007	1
Productores y comerciantes	Junín	25	0.04	2
	Calceta	15	0.02	1
	Pedernales	30	0.04	3
	Flavio Alfaro	20	0.03	2
	Chone	15	0.02	1

	Santo Domingo	50	0.07	5
	Esmeralda	10	0.01	1
	Sierra	50	0.07	5
TOTAL		685	1.00	63

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asogan El Carmen.

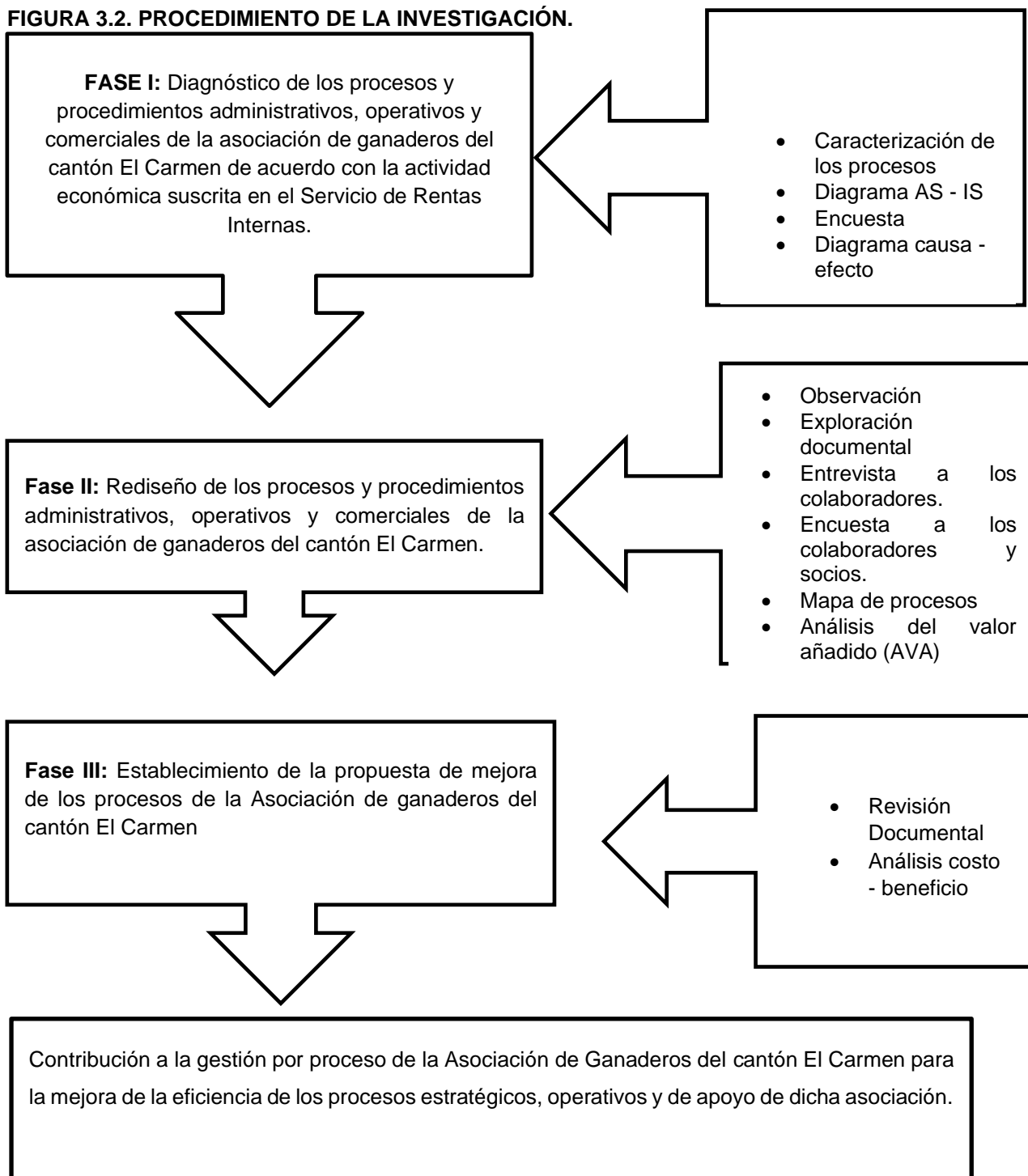
El tamaño de la muestra difiere en uno respecto al calculado debido a las aproximaciones realizadas. Este tipo de muestreo se utiliza cuando el universo original, de tamaño N, es fragmentado en estratos relativamente homogéneos en cuanto a la variable de interés. Esto es aconsejable siempre que la variación entre estratos sea mayor que la interna de cada estrato (Campo, Nieto y Parra, 2018, p. 44).

Procedimiento de muestreo: la selección de la muestra en cada estrato será por conveniencia. De acuerdo con Reales et al (2022) como se citó en Romero et al., 2017, este muestreo es “aquel método que solo incluye a los elementos poblacionales que cumplen ciertos criterios prácticos, como la disponibilidad y facilidad de acceso, la proximidad geográfica, o, en el caso de personas, la voluntad de participar en el estudio” p. 683.

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Conforme a los objetivos planteados, a continuación, se detallan las fases de acuerdo con los objetivos planteados en la presente investigación, como se muestra en la figura 3.2.

FIGURA 3.2. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

FASE 1: Diagnóstico de los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la asociación de ganaderos del cantón El Carmen

Para definir los procesos internos se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Establecimiento del equipo de trabajo de la organización. Se conformó un equipo de personas que trabajará junto con los investigadores en las actividades consideradas. Los integrantes de este equipo fueron trabajadores de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen involucrados en los diferentes procesos de la empresa. Asumieron el rol de facilitadores del equipo los investigadores de este trabajo, que organizaron y prepararon cada una de las sesiones de trabajo del equipo para obtener los resultados previstos de acuerdo con las fases y actividades enunciadas.
2. Identificación y listado los procesos internos. Esta actividad se llevó a cabo revisando documentos y sesiones con el equipo de trabajo conformado en la actividad anterior. El resultado de esta actividad fue el despliegue de una lista de los procesos y actividades que se desarrollan en la asociación. Se tuvieron en cuenta los criterios propuestos por Medina, et al (2019):
 - ❖ El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la asociación.
 - ❖ La totalidad de las actividades desarrolladas en la asociación, deben estar incluidas en algunos de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
 - ❖ Se recomienda que al determinar el número de procesos que pocos o demasiados incrementa la dificultad de su gestión posterior.
3. Representación de los procesos:
 - ❖ Inicialmente el equipo de trabajo realizó el levantamiento de los procesos donde se determinaron las características de cada proceso, para ello se

realizaron entrevistas a los involucrados en cada proceso que se identifique en la actividad anterior.

- ❖ Luego, se procedió a la representación de los procesos levantados. Se consideró para ello la propuesta de Paredes (2015) en la que mediante la elaboración del diagrama de flujo de los procesos levantados, se empleó un diagrama AS-IS y la ficha de proceso. Para alcanzar este resultado los facilitadores organizarán sesiones de trabajo con el equipo y desarrollarán la descripción desde cero del proceso con base a los conocimientos del equipo de trabajo. Se presentará en una segunda sesión de trabajo si se considera necesario el diagrama obtenido para establecer si está correctamente representado el proceso en dicho diagrama.
4. Detección de los principales problemas asociados a cada proceso. En esta actividad una vez listados y representados los procesos de la asociación se realizó un diagnóstico de cada proceso para detectar los principales problemas asociados a cada uno de ellos.
- ❖ Diseño del cuestionario: atendiendo a los procesos identificados y las características de estos se diseñaron cuestionarios que permitieron recabar información respecto a los principales problemas asociados a cada proceso.
 - ❖ Aplicación de los cuestionarios diseñados: Se aplicaron encuestas a los clientes de cada proceso identificado con procedimientos de muestreo acorde a la población a estudiar y establecidos en el acápite 3.8 Población y muestra.
 - ❖ Establecimiento mediante diagrama causa-efecto los principales problemas detectados en el diagnóstico

FASE 2: Rediseño los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen

De acuerdo con la propuesta de Puertas (2016) se ejecutó esta fase que constó de las actividades siguientes:

1. Elaboración del Mapa de procesos. Debido a que en la bibliografía consultada no se detectaron procedimientos específicos para la elaboración de un mapa de procesos se consideró lo establecido por Alonso-Torres (2014) que manifiesta “que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios solo de jerarquía o de adscripción departamental” (p. 164). Siguiendo en línea con este autor lo más frecuente es distinguir en un mapa procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo. Por lo que el equipo de trabajo atendiendo a esta clasificación determinó cuál corresponde a cada proceso identificado en la Fase 1 para posteriormente realizar la representación gráfica de estos y las interrelaciones respecto a las entradas y salidas de la asociación.

En este tipo de mapa de procesos los requisitos del cliente suelen figurar en la parte izquierda, como entrada general y primigenia de aquellos productos y servicios que la organización pretende generar. En la parte derecha aparece la satisfacción del cliente, como meta a conseguir por la organización en su esfuerzo de proporcionar a los clientes unos productos y servicios que les aporten valor, con la consiguiente satisfacción al consumirlos (Pardo, 2013, p. 52).

De acuerdo a Bou y Sauquet (citado por Hernández, 2009, p. 4) los pasos para elaborar el mapa de procesos son:

- ❖ Definición del proceso (ficha de proceso): misión del proceso, salida, clientes y requerimientos, fin y comienzo, entrada clave
- ❖ Identificación de actividades.
- ❖ Distinción entre actividades: las que siempre suceden, las que algunas veces suceden.
- ❖ Construcción del diagrama

- ❖ Despliegue del proceso en subprocessos (aumentar el nivel de detalle)
2. Determinación del Análisis del Valor Agregado (AVA). Para desarrollar esta actividad se consideró la propuesta de Trischler (1998), y que está conformada por cuatro pasos:
 - ❖ Identificación de cada una de las tareas (actividades) del proceso en estudio. Será tomado como insumo los resultados de la actividad tres de la Fase 1.
 - ❖ Clasificación de cada una de las tareas o actividades que conforman el proceso (actividades que agregan valor para el cliente o la empresa y actividades que no agregan valor: de preparación, inspección, movimiento, demora y archivo).
 - ❖ Cálculo del Índice de Valor Añadido (IVA) con la utilización de Microsoft Excel.
 - ❖ Mejora de los procesos aplicando el análisis de las tareas mediante la Matriz de Valor Añadido de acuerdo con las combinaciones que puedan presentarse: actividad que agrega valor y es necesaria, actividad que es necesaria pero no agrega valor, actividad que agrega valor, pero no es necesaria y actividad que no agrega valor y no es necesaria. Para esta actividad considerar también los resultados obtenidos en la actividad cuatro de la Fase 1.
 3. Diseño del Manual de procesos y procedimientos de la Asociación de Ganaderos El Carmen. Los resultados obtenidos fueron empleados para diseñar el manual.

FASE 3: Establecimiento de la propuesta de mejora de los procesos de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen

La propuesta de implementación de las propuestas de mejora consideró los aspectos siguientes de acuerdo con la investigación y los resultados de Puertas (2016).

1. Establecimiento del objetivo, alcance, riesgos, factor crítico de éxito y cronograma. Para lo que se tuvo en cuenta que la filosofía del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar y repetir el ciclo nuevamente).

Cuadro 3.9.1. Propuesta de implementación del sistema de gestión por procesos de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen.

Objetivo					
Alcance					
Riesgos					
Factor crítico de éxito					
Cronograma					
Mejora a implementar	Actividades	Responsables	Inicio	Fin	Periodicidad

Fuente: A partir de Puertas (2016).

Autor: Puertas (2016).

2. Análisis del costo-beneficio de implementación de las mejoras de procesos de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen, para ello por cada oportunidad de mejora se estimó el costo de la implementación de esta y la mejora en términos cuantitativos o cualitativos.

El costo - beneficio consiste en incorporar una idea o una solución que a su vez tendrá una repercusión del costo de implementación y a su vez un beneficio de la implementación o alternativa sobre la idea o problema.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

En este capítulo se encuentran los procesos y desarrollo de la investigación mismos que están reflejados en cuadros de procesos y en Diagramas AS-IS, con la finalidad de lograr estrategias adecuadas dentro de la gestión por procesos a partir de ello proponer acciones o mejoras en los procesos y procedimientos administrativos y operativos que contribuyan a la optimización de tiempo y de recursos estimados en la empresa Asogan.

4.1.1. FASE 1. Diagnóstico de los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen

1. Establecimiento del equipo de trabajo de la organización

El equipo de trabajo quedó conformado por 13 colaboradores de la Asociación de Ganaderos del Carmen involucrados en los diferentes procesos de la empresa, como se muestra en el cuadro 4.1.1. constituyéndose con personal de áreas operativas y administrativas.

Cuadro 4.1.1.: Equipo de trabajo involucrados en los diferentes procesos de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen.

DEPARTAMENTO	CANTIDAD	CARGO
Administración	1	Administrador
Contabilidad	2	Contadora Auxiliar Contable
Secretaría	1	Secretaria
Técnico Operativo Zoosanitario	1	Médico Veterinario
Conserje	1	Conserje
Seguridad y Guardianía	1	Guardia
Guardia de Feria de comercialización de ganado	1	Guardia y conserje
Cajera (o) de Ingreso	1	Cajero (a)
Supervisor de ingreso de ganado	1	Supervisor de ingreso de ganado
Responsable de desinfección	1	Responsable de desinfección
Pesaje de cerdo	1	Pesaje
Digitador (a)	1	Digitador (a)
INVESTIGADORES DE TRABAJO DE TITULACIÓN		
Investigadores	2	Facilitadores

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen.

2. Identificación y listado de los procesos internos

Esta actividad se llevó a cabo mediante la revisión de los Estatutos de la asociación (Asogan, 2013) y las actas de la Asamblea General y de las Juntas Directiva y de Vigilancia, que se ampliaron en las sesiones con el equipo de trabajo previamente conformado. En principio, se determinó la función de los procesos que están siendo analizados, teniendo en cuenta que la casuística que se puede encontrar es muy extensa, se aplica como objetivo eliminar la mayor representación de barreras sin que exista una complejidad en su tamaño, influyendo en las tomas de decisiones como es el aumentar o disminuir el número de procesos, como lo determinan en la aplicación y gestión de actividades que acomodan cada uno de estos procesos para una adecuada gestión de la empresa. El nombre asignado a cada proceso es sencillo y representativo, posterior a ello se clasificaron los procesos listados de acuerdo con el criterio de Alonso (2014).

Cuadro N° 4.2.1: Listado de los procesos

	PROCESOS DE ASOGAN EL CARMEN	CLASIFICACIÓN
1	Feria de comercialización de ganado	Operativo
2	Vacunación contra Peste Porcina Clásica (PPC) y Fiebre Aftosa	Operativo
3	Expoferias	Operativo
4	Subasta ganadera	Operativo
5	Compra/Venta de melaza	Operativo
6	Asamblea General	Estratégico
7	Junta Directiva	Estratégico
8	Junta de Vigilancia	Apoyo
9	Reformas de estatutos y reglamentos internos	Apoyo
10	Gestión financiera	Apoyo
11	Gestión de nómina	Apoyo

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

3. Representación de los procesos

Se procede a la representación de los procesos levantados. Se consideró para ello la propuesta de Paredes (2015). Para realizar la representación de los

procesos se aplicó una entrevista a los colaboradores involucrados en cada uno de los 11 procesos identificados en la etapa anterior, el diseño de la entrevista puede observarse en el anexo 1, la síntesis de la información recopilada de las entrevistas se muestran en el cuadro 4.3.1. El resto de las fichas obtenidas pueden consultarse en los anexos del 2 al 11. Con la información recopilada en las fichas se procedió a realizar los diagramas AS – IS de cada proceso, en la Figura 4.4.1 se observa la representación del proceso Feria de comercialización de ganado, el resto de los diagramas AS-IS se muestran en los anexos del 12 al 21.

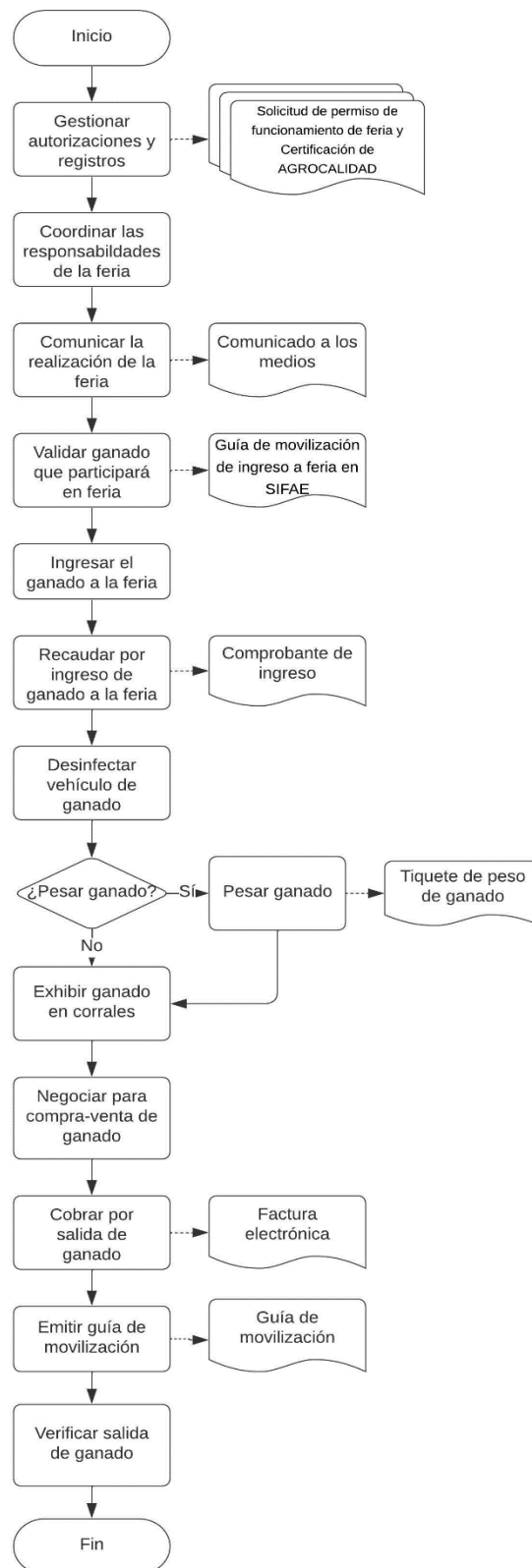
Cuadro 4.3.1.: Ficha de recolección de información de la Feria de comercialización de ganado.

PROCESOS DE ASOGAN EL CARMEN - FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO				
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE/ PARTICIPANTES	REGISTRO QUE SE GENERA
PROCESOS OPERATIVOS				
FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO	Gestionar las autorizaciones y registros	Solicitud de permiso de funcionamiento de feria.	Representante legal	Solicitud de permiso de funcionamiento de feria
		Verificación de cumplimiento de protocolos y reglamentos de las instalaciones.	Representante legal y médico veterinario	No se emite documento, pero debería emitirse
		Certificación de cumplimiento de los estándares solicitados.	Representante legal y médico veterinario/ Funcionarios de Agrocalidad	Certificación de Agrocalidad
	Coordinar las responsabilidades para la Feria		Administrador de Feria y Administrador de Asogan El Carmen	Ningún Registro y puede generarse uno
	Comunicar la realización de la feria		Representante legal	Comunicado a los diferentes medios de comunicación
	Validar ganado que participará en feria		Administrador de Feria	Guía de movilización de ingreso a feria en SIFAE
	Ingresar el ganado a la feria		Inspector de Ingreso y salida de Ganado de ASOGAN/ Funcionarios Agrocalidad	
	Recaudar por ingreso de ganado a la feria.		Cajera	Comprobantes de Ingreso a la Feria por Ganado Vacuno y Vehículo
	Desinfectar vehículo y ganado		Supervisor de área de desinfección	
	Pesar Ganado (opcional)		Supervisor de báscula	Tiquete de peso del ganado
	Exhibir ganado en corrales		Arreadores	
	Negociar para compra venta de ganado		Comprador-vendedor	
	Cobrar por salida de ganado.	Ingreso de datos Cobro Generación de factura	Recaudador	Factura Electrónica
	Emitir la Guía de movilización de ganado	Recepta y verifica factura electrónica Ingresos de datos Generación de guía	Responsable de emisión de guía	Guía de movilización de ganado

	Verificar salida de ganado:	Validar la información de las guías de salidas. Sellar las guías de movilización de ganado	Inspector de Ingreso y salida de ganado a Feria. Responsable del sello y validación de información de guías	Se recomienda un registro de salida de ganado
--	-----------------------------	--	---	---

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

FIGURA 4.4.1.: DIAGRAMA AS-IS DEL PROCESO DE FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO



Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

4. Detección de los principales problemas asociados a cada proceso

En esta actividad una vez listados y representados los procesos de la asociación se realizó un diagnóstico de cada proceso para detectar los principales problemas asociados a cada uno de ellos. Para ello se diseñó un cuestionario (Anexo 22) que fue aplicado a una muestra representativa de acuerdo con lo establecido en el procedimiento descrito en el capítulo anterior en el acápite 3.8 Población y muestra.

Resultados de las encuestas realizada a los socios de la Asociación de Ganaderos Del Cantón El Carmen

- **PROCESO GOBERNANTES DE LA JUNTA GENERAL (INT)**

El 87% de los socios encuestados manifiestan que se encuentran muy insatisfecho o neutros con el proceso y desarrollo de las reuniones de Junta General, mientras que el 13% se encuentran satisfecho y/o muy satisfechos con dichos procesos como se muestra en el gráfico 4.4.1.

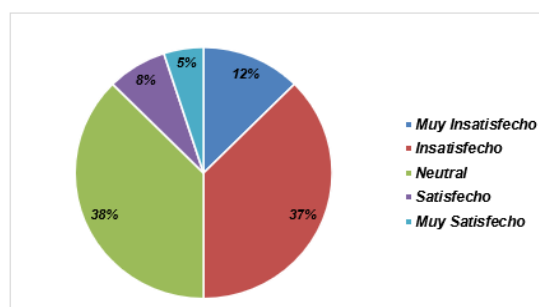


Gráfico 4.4.1.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Está usted satisfecho con el proceso y desarrollo de las reuniones de Junta General?

Por otro lado el 95% de las encuestas realizadas a los socios estos manifiestan que se encuentran satisfechos o muy satisfechos con la información proporcionada en la convocatoria para Junta General, mientras que el 5% de los encuestados se mantienen neutral como se muestra en el gráfico 4.4.2.

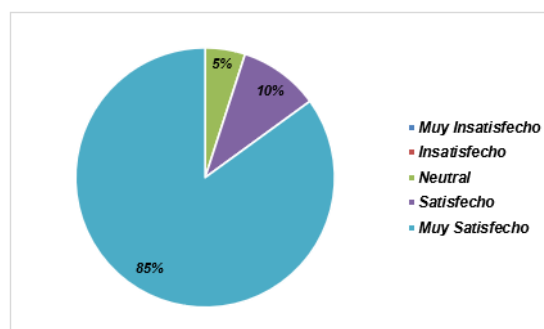


Gráfico 4.4.2.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cree usted que las convocatorias a Junta General cuentan con la información necesaria, precisa y veraz?

El 80% de los socios encuestados se encuentran satisfechos o muy satisfechos con la logística empleada previa para el desarrollo de las reuniones de Junta General, mientras que para el 20% se encuentra neutral o insatisfecho como se muestra en el gráfico 4.4.3.

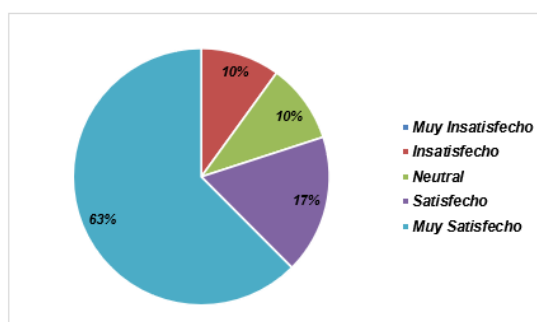


Gráfico 4.4.3.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Considera usted que la logística empleada para el desarrollo de la reunión de Junta General satisface las expectativas de los socios?

El 92% de los socios encuestados respondieron neutrales o insatisfechos con los procesos parlamentarios desarrollados en las reuniones de Junta General, para el 8% de los socios participantes en la encuesta manifiestan que están satisfechos o muy satisfechos con los procesos parlamentarios aplicados en las reuniones de Junta General como se muestra en el gráfico 4.4.4.

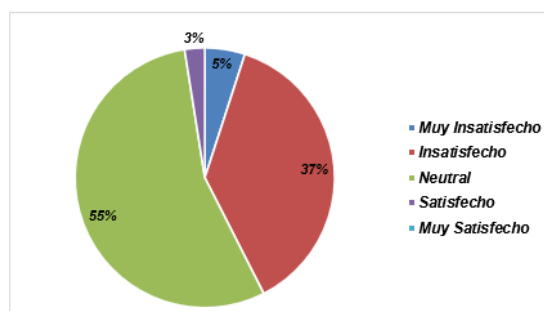


Gráfico 4.4.4.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿El desarrollo de la reunión de Junta General cumple a satisfacción los debidos procesos parlamentario?

El 85% de los socios encuestados se encuentran satisfechos o muy satisfechos con la participación de la reunión de Junta General manifestando que es democrática y participativa, mientras que el 15% de los socios encuestados expresaron estar insatisfechos o neutrales al respecto como se muestra en el gráfico 4.4.5.

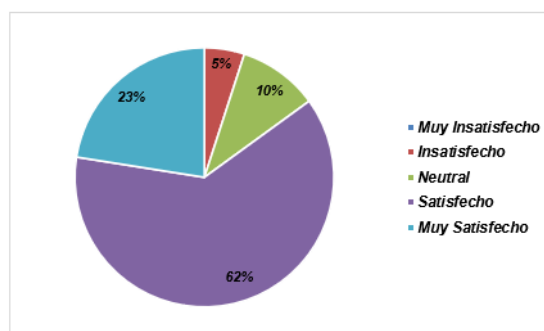


Gráfico 4.4.5.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La participación de los socios en Junta General es democrática y participativa?

PROCESO GOBERNANTE DE JUNTA DIRECTIVA

El 90% de los socios encuestados expresaron que están satisfechos o muy satisfechos con el proceso y desarrollo de las reuniones de Junta Directiva, mientras que el 10% manifestaron que están insatisfechos o neutrales con relación a los procesos y desarrollo de las reuniones de Junta Directiva como se muestra en el gráfico 4.4.6.

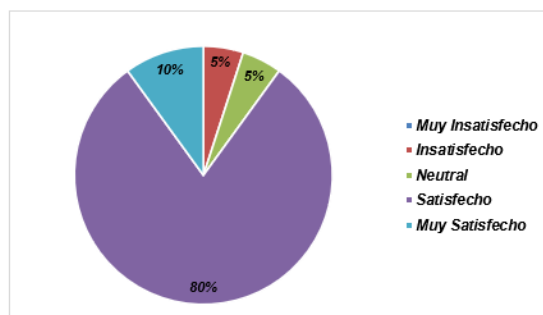


Gráfico 4.4.6.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Está usted satisfecho con el proceso y desarrollo de las reuniones de Junta Directiva?

El 76% de los socios encuestados enunciaron que se encuentran muy satisfechos o satisfechos con la capacidad que posee la Junta Directiva para afrontar cualquier adversidad administrativa, mientras que el 24% restante se encuentran muy insatisfechos o neutrales respecto a que la Junta Directiva no está capacitada para afrontar las adversidades administrativas (ver gráfico 4.4.7.).

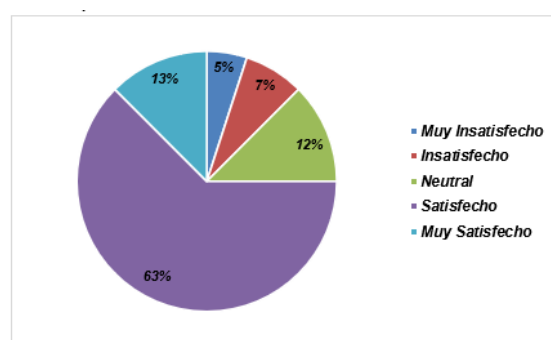


Gráfico 4.4.7.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Considera usted que los miembros de la Junta Directiva están debidamente capacitados para afrontar cualquier adversidad administrativa?

El 82% de los socios encuestados se encuentran muy insatisfechos o neutrales con los procesos de toma de decisiones de la Junta Directiva y su escasa socialización de los eventos internos y externos de la institución, mientras el 18% se encuentra satisfecho (ver gráfico 4.4.8.).

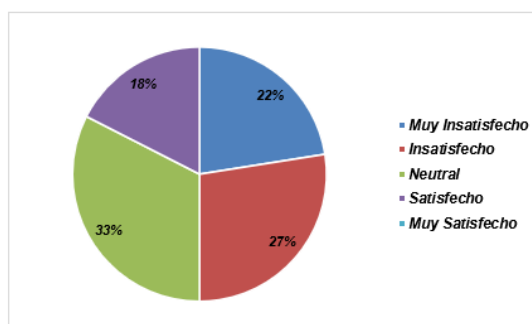


Gráfico 4.4.8.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Los procesos internos y externos de toma de decisiones de la Junta Directiva son sociabilizados a satisfacción en Junta General?

El 82% de los socios encuestados manifiestan que se encuentran muy insatisfechos o neutrales sobre las decisiones que deliberan la Junta Directiva para el desarrollo institucional mientras que el 18% se encuentra muy satisfecho o satisfecho con las decisiones tomada por la Junta Directiva por el desarrollo institucional (ver gráfico 4.4.9.).

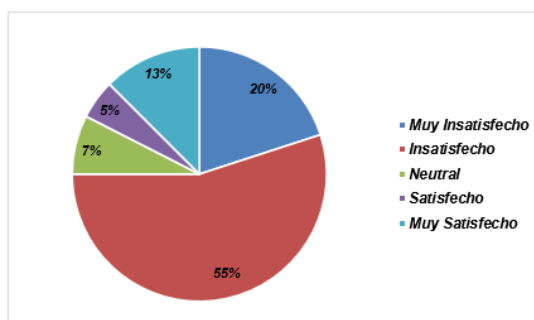


Gráfico 4.4.9.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Las decisiones de los miembros de la Junta Directiva cumplen a satisfacción con el desarrollo institucional?

PROCESO GOBERNANTE DE JUNTA DE VIGILANCIA

El 87% de los socios encuestados expresan que están muy insatisfechos o neutrales con las funciones que cumple la Junta de Vigilancia dentro de la institución, por otro lado, el 13% manifiestan estar muy satisfechos o satisfechos del rol protagónico que cumple la Junta de Vigilancia dentro de la institución (gráfico 4.4.10.).

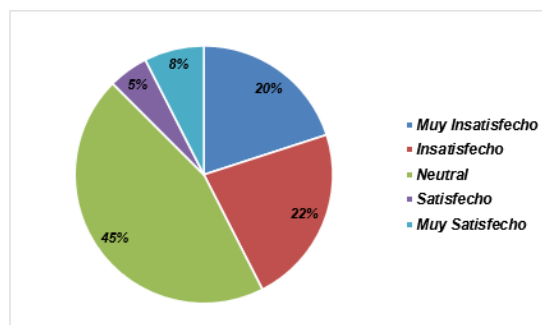


Gráfico 4.4.10.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La Junta de Vigilancia Cumple a satisfacción su rol protagónico dentro de la institución?

El 79% de los socios encuestados se encuentran satisfecho o neutrales sobre las notificaciones a Junta General y/o Junta Directiva sobre los procesos de control económico de la institución, mientras que el 21% de los socios encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos sobre las notificaciones del proceso de control económico (gráfico 4.4.11.).

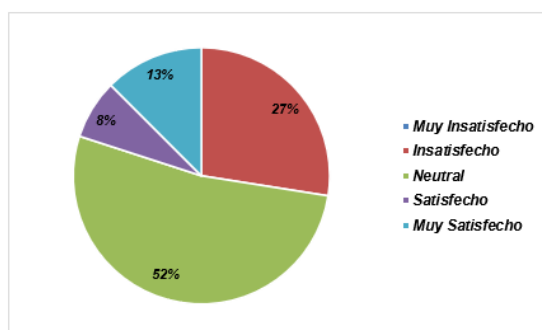


Gráfico 4.4.11.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Los procesos de control económico son ejecutados a tiempo, notificados con eficiencia y eficacia a la Junta Directiva y/o Junta General?

El 77% de los socios encuestados manifestaron que se encuentran insatisfechos o neutrales sobre los procesos reglamentarios de registro y desarrollo de actas de la Junta de Vigilancia; el 23% de los socios encuestados están muy satisfecho o satisfechos con los procesos reglamentarios de registro y desarrollo de actas de la Junta de Vigilancia (ver gráfico 4.4.12.).

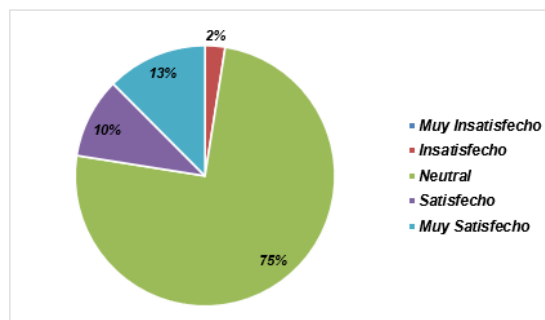


Gráfico 4.4.12.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cree Usted que la Junta de Vigilancia cumple a satisfacción el proceso reglamentario de registro y desarrollo de actas?

El 72% de los socios encuestados manifiestan que se encuentran insatisfechos o neutrales sobre los informes económicos presentados por la Junta de Vigilancia; el 28% de los socios encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con los informes económicos presentados por la Junta de Vigilancia como se muestra en el gráfico 4.4.13.

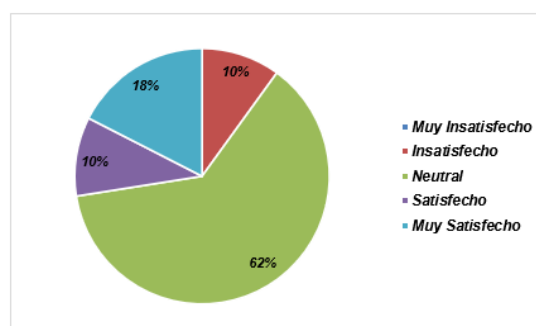


Gráfico 4.4.13.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Los miembros de la Junta de Vigilancia presenta los informes económicos adecuadamente?

El 84% de los socios encuestados expresan que se encuentran muy insatisfechos o neutrales con relación al desempeño y capacidad de las funciones de la Junta de Vigilancia; el 16% de los socios encuestados están muy satisfechos o satisfechos con el desempeño y capacidad de las funciones de la Junta de Vigilancia como se muestra en el gráfico 4.4.14.

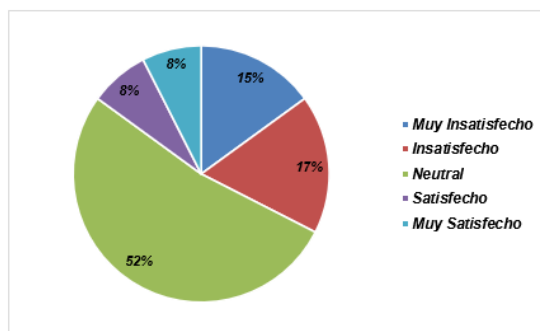


Gráfico 4.4.14.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Los miembros de la Junta de Vigilancia están calificados para desempeñar sus funciones a satisfacción?

PROCESO DE COMISIÓN DE REFORMAS DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS

El 95% de los socios encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con la comisión de reformas estatutarias, el 5% de los socios encuestados se están neutrales sobre la comisión de reformas estatutarias como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.15.

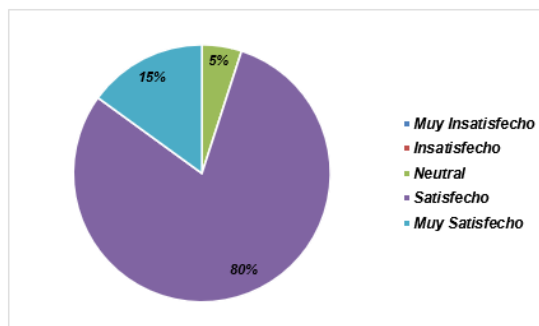


Gráfico 4.4.15.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La comisión de Reforma Estatutaria revisa y analiza las normativas legales para el desarrollo y reforma del estatuto?

El 93% de los socios encuestados están muy satisfechos o satisfechos sobre si la comisión de reforma cumple sus funciones en términos y plazos acorde con las necesidades existentes, mientras que el 7% de los socios encuestados manifiestan que se encuentran neutrales al respecto (ver gráfico 4.4.16.).

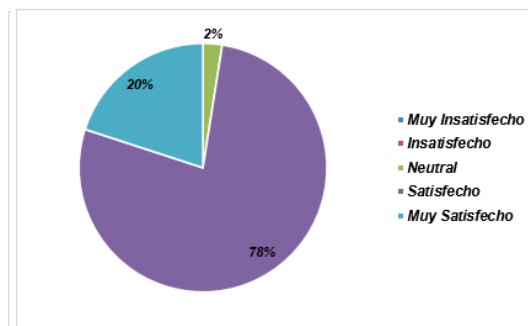


Gráfico 4.4.16.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La comisión de reforma cumple sus funciones en un término y plazo acorde con las necesidades de la institución?

El 93% de los socios encuestados expresan que se encuentran muy satisfechos o satisfechos sobre la revisión y análisis de los artículos de sustento para el desarrollo de las reformas estatutarias, mientras que el 7% de los socios encuestados se mantienen de manera neutral (ver gráfico 4.4.17.).

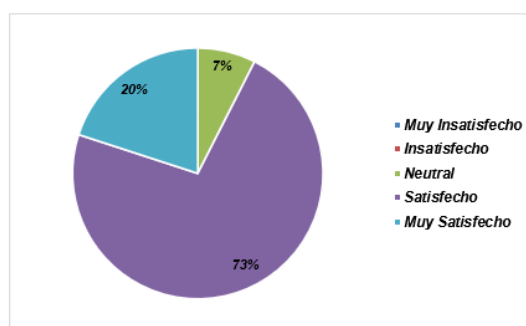


Gráfico 4.4.17.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Considera usted que los miembros de la comisión de reformas revisan y analizan cada artículo y es debidamente debatido y sustentando por los miembros participantes?

El 98% de los socios encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con las reformas estatutarias que son debidamente sustentadas ante las leyes y normativas que controlan las actividades institucionales, mientras que solo el 2% de los socios encuestados manifiestan su postura neutral al respecto (ver gráfico 4.4.18.).

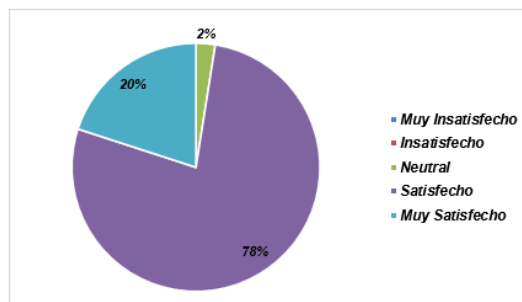


Gráfico 4.4.18.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cree usted que las reformas estatutarias son debidamente sustentadas ante las leyes y normativas que controlan las actividades institucionales?

El 91% de los socios encuestados están muy satisfechos o satisfechos sobre el proceso de presentar y exponer cada uno de los artículos reformados como herramienta de procedimientos internos, cumpliendo a satisfacción las necesidades de los miembros de la asociación, mientras que el 9% de los socios encuestados están insatisfechos o neutral como se observa el gráfico 4.4.19.

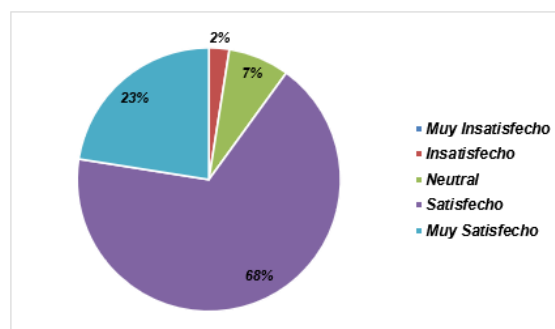


Gráfico 4.4.19.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cree usted que el proceso de presentar y exponer cada uno de los artículos reformados como herramienta de procedimientos internos, cumple las necesidades de los miembros de la asociación?

Resultados de las encuestas (ver anexo 59) realizada a los colaboradores operativos de la Asociación de Ganaderos del Cantón El Carmen

PROCESO FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO

El 100% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados se encuentran muy insatisfechos o neutros sobre los respaldos y aplicación de los procesos operativos y que no están documentados como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.20.

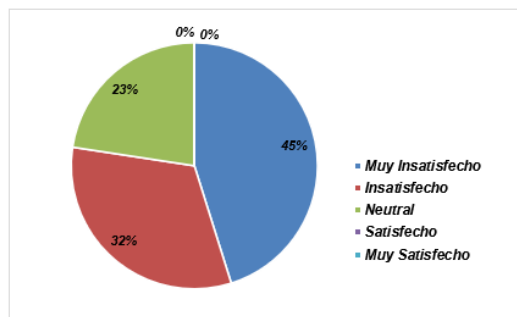


Gráfico 4.4.20.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La Feria de comercialización de ganado cuenta con el respaldo y aplicación de los procesos operativos y están documentados?

El 100% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy insatisfechos o neutral sobre el desempeño de verificación de cumplimiento, protocolos y reglamentos de las diferentes actividades de la Feria de comercialización de ganado como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.21.

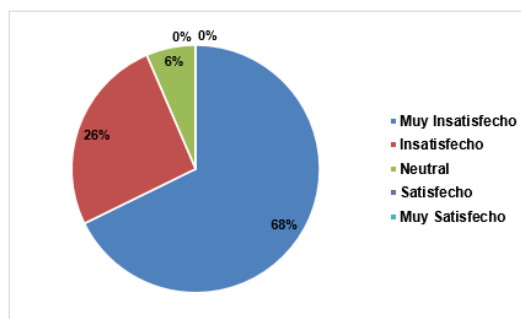


Gráfico 4.4.21.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La Feria de comercialización de ganado cumple con verificación de cumplimiento, protocolos y reglamentos de las diferentes actividades?

El 100% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy insatisfechos o neutral sobre el proceso documental en la Feria de comercialización de ganado como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.22.

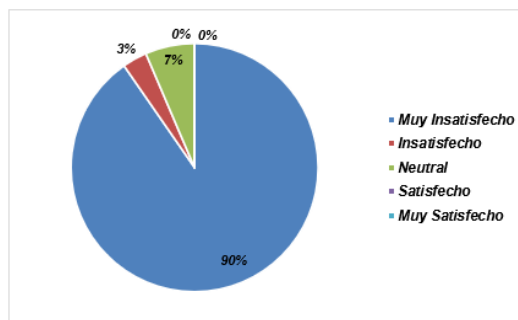


Gráfico 4.4.22.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cumple la Feria de comercialización con procesos de cumplimientos documental?

El 100% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy insatisfechos o neutral sobre las coordinaciones de las actividades en feria de comercialización sin ninguna base documental como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.23.

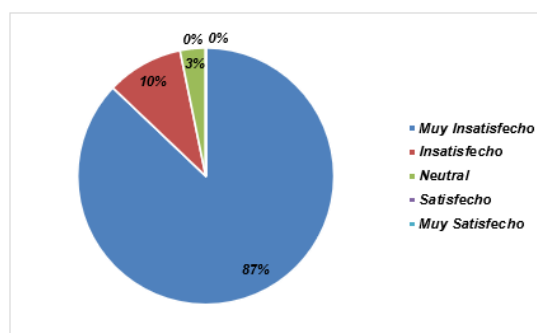


Gráfico 4.4.23.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La coordinación de las actividades con los colaboradores de ferias se lo realiza con bases documentales?

PROCESO VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA

El 90% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con la gestión de vacunación contra Peste Porcina Clásica y/o Fiebre Aftosa, mientras el 10% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están neutrales como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.24.

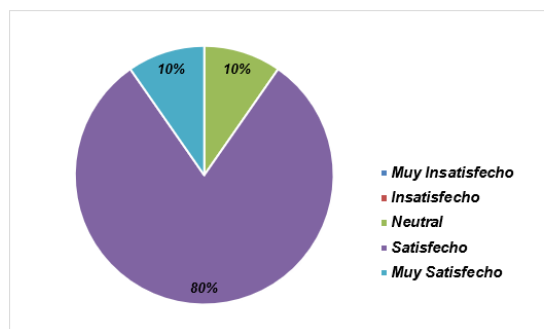


Gráfico 4.4.24.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen gestiona eficazmente las vacunaciones contra peste porcina clásica (PPC) y fiebre aftosa?

El 100% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con la logística correspondiente al manejo de los insumos biológicos y aplicación de vacunación contra Peste Porcina Clásica y/o Fiebre Aftosa como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.25.

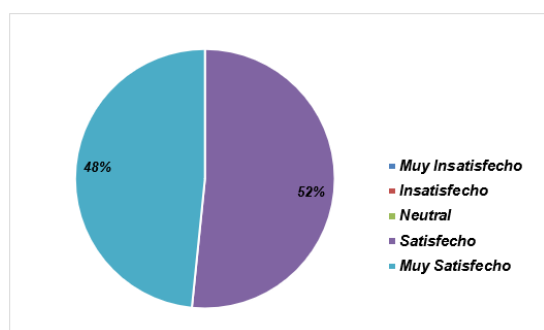


Gráfico 4.4.25.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La logística y protocolos del manejo de los insumos biológicos y aplicación de vacunación es eficiente?

El 100% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con los brigadistas que aplican los biológicos en campaña de vacunación contra Peste Porcina Clásica y/o Fiebre Aftosa como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.26.

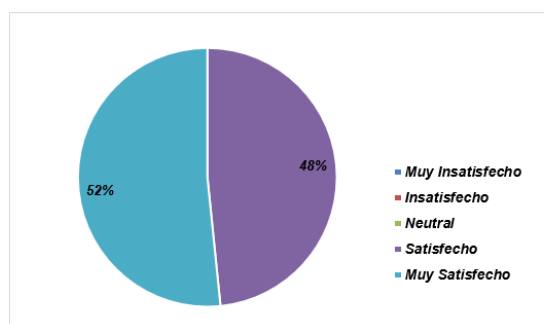


Gráfico 4.4.26.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cree usted que los brigadistas que aplican insumos biológicos están debidamente capacitados y calificados para las campañas de vacunación?

El 97% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con los debidos procesos de recepción documental, registros y mapeo de predios en las campañas de vacunación contra Peste Porcina Clásica y/o Fiebre Aftosa, mientras que el 3% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados se encuentran neutral al respecto como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.27.

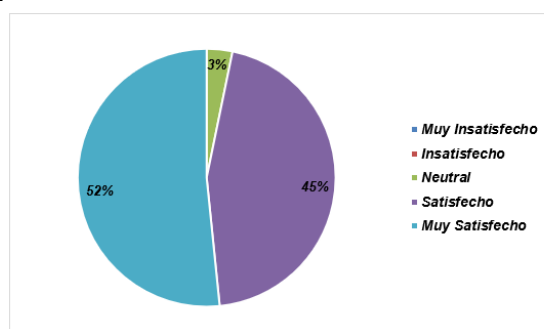


Gráfico 4.4.27.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cree usted que los colaboradores de vacunación realizan el debido proceso de recepción, documental, registro y mapeos de predios siguiendo los procedimientos correspondientes?

PROCESO EXPOFERIAS

El 84% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con los debidos procesos y protocolos de la comisión de Expoferia, por otro lado, el 16% de los encuestados se mantienen de forma neutral como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.28.

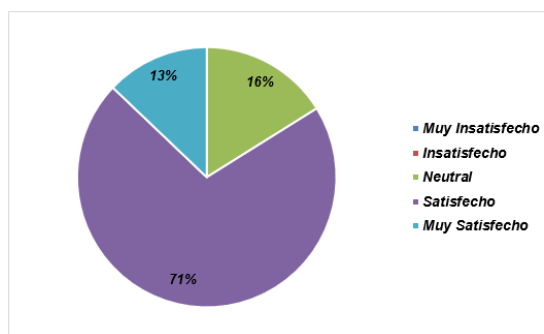


Gráfico 4.4.28.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cree usted que las comisiones de Expoferias cumplen con los debidos procesos y protocolos para su ejecución?

El 100% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con los debidos procesos de convenios y articulación con las empresas participantes en las Expoferias como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.29.

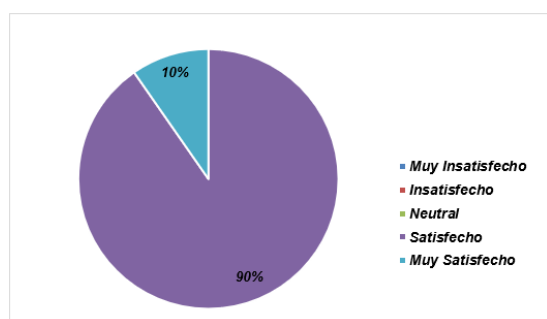


Gráfico 4.4.29.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Las Expoferias llevan el debido proceso de convenios y articulación con las empresas participantes?

El 94% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con la logística que brinda la institución a las empresas ganaderas, comerciales y artesanales en las Expoferias, el 7% de los encuestados se mantienen neutrales ante este proceso como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.30.

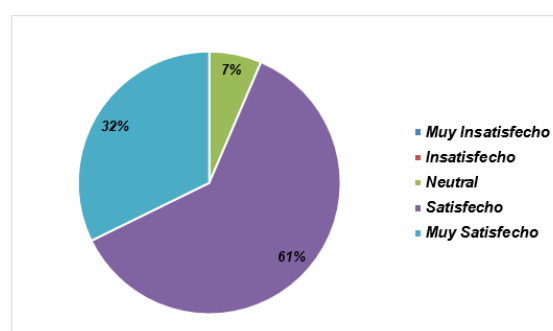


Gráfico 4.4.30.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Las Expoferias brindan la logística necesaria para las empresas ganaderas, comerciales y artesanales?

El 100% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con los debidos registros de los participantes y desarrollo eficaz de las Expoferias como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.31.

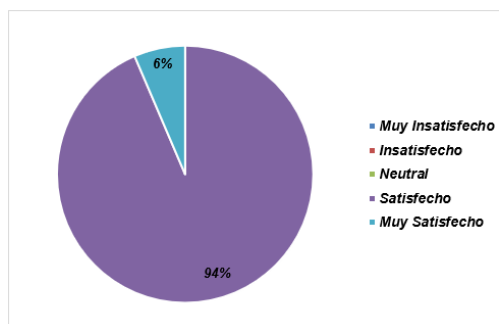


Gráfico 4.4.31.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Los registros de los participantes de Expoferias son desarrollados con eficacia?

PROCESO SUBASTA GANADERA

El 84% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con los debidos procesos y protocolos de la comisión de Expoferia, mientras que el 16% de los encuestados se están muy insatisfecho y/o neutral sobre los procesos y protocolos de la comisión de Expoferia como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.32.

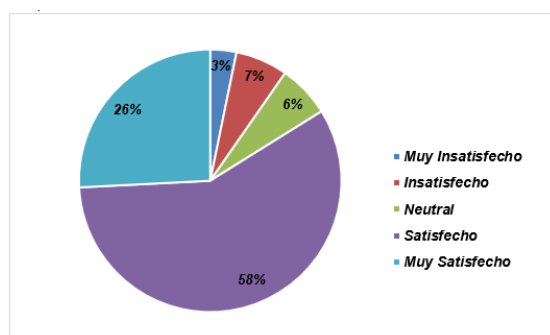


Gráfico 4.4.32.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La subasta ganadera se desarrolla a satisfacción de la programación General?

El 68% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con la planificación del proceso de subasta cumpliendo las exigencias de los ganaderos, el 32% de los

encuestados están muy insatisfecho y/o neutral con la planificación del proceso de subasta como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.33.

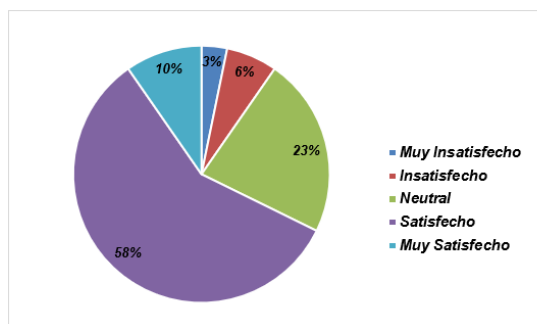


Gráfico 4.4.33.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La planificación del proceso de subasta está acorde con las exigencias del ganadero?

El 93% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con el cumplimiento cabal de la documentación requerida para la gestión de los permisos de ley de la subasta ganadera, el 7% de los encuestados manifiestan estar neutro como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.34.

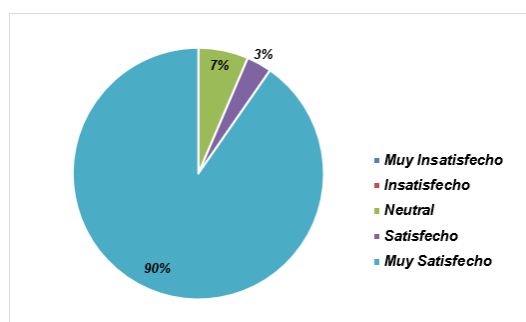


Gráfico 4.4.34.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Se cumple con la documentación para la gestión de los permisos de ley requeridos para el desarrollo del evento?

El 84% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con el médico veterinario externo que cumple a satisfacción los procesos requeridos para el seguimiento y desarrollo de las subastas ganaderas, el 16% de los encuestados manifiestan que están insatisfecho o neutral con los procesos requeridos para el seguimiento y desarrollo de las subastas ganaderas como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.35.

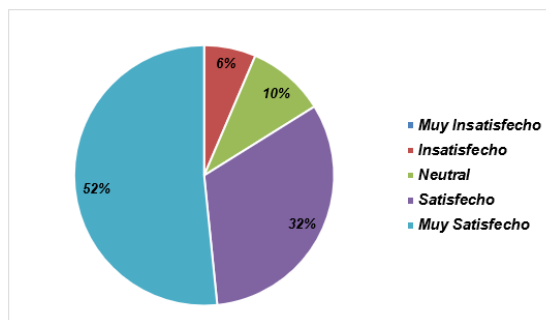


Gráfico 4.4.35.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿El médico veterinario externo cumple los procesos requeridos para el seguimiento y desarrollo de las subastas ganaderas?

Proceso 5: COMPRA/VENTA DE MELAZA

El 94% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con la calidad y precio de la compra de melaza cumpliendo los requerimientos necesarios del proceso, el 6% de los encuestados manifiestan estar neutral en el proceso como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.36.

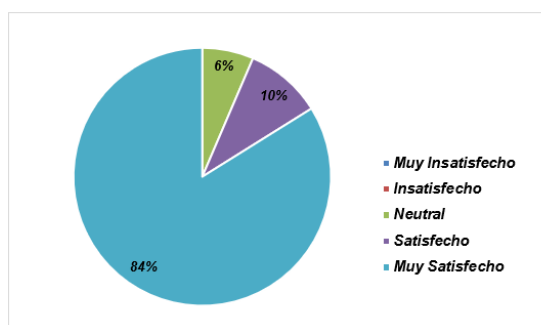


Gráfico 4.4.36.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Los requerimientos para el proceso de compra de melaza, satisface las necesidades en calidad y precio a los socios y clientes externos?

El 97% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con la recepción de la melaza cumpliendo con el debido proceso de verificación la cantidad y la calidad con su respaldo documental, el 3% de los encuestados manifiestan estar neutral en el proceso como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.37.

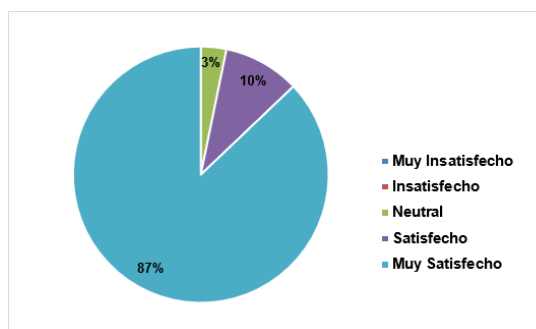


Gráfico 4.4. 37.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La recepción de la melaza cumple con el debido proceso de verificación de cantidad y calidad con sus respectivas documentaciones?

El 55% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con la publicidad por los medios de comunicación de la oferta de melaza cumpliendo con el debido proceso de informar a los clientes internos y externos, mientras que el 45% de los encuestados están muy insatisfecho o neutrales como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.38.

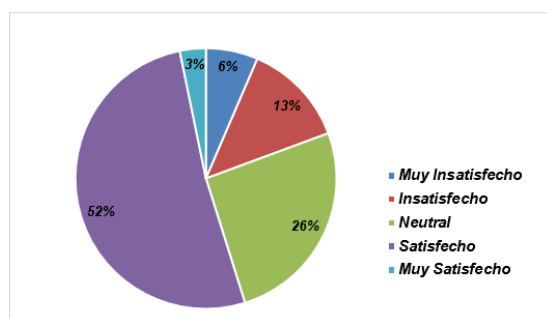


Gráfico 4.4.38.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La publicidad por los medios de comunicación de la oferta de melaza cumple el debido proceso de informar a los clientes internos y externos?

El 94% de los colaboradores, miembros de Junta Directiva y Junta de Vigilancia encuestados están muy satisfechos o satisfechos con los requerimientos para el proceso de compra de melaza, satisfaciendo las necesidades en calidad y precio a los socios y clientes externos, el 6% de los encuestados manifestaron estar neutral ante este proceso como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.39.

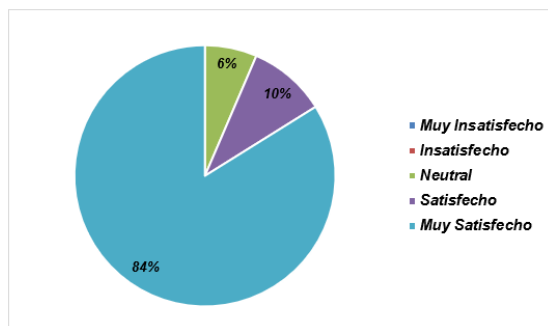


Gráfico 4.4.39.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Los requerimientos para el proceso de compra de melaza, satisface las necesidades en calidad y precio a los socios y clientes externos?

Resultados de las encuestas (formato de encuesta ver anexo 60) realizada a los Clientes Externos de la Asociación de Ganaderos del Cantón El Carmen

El 56% de los clientes externos encuestados se encuentran muy insatisfechos o neutral con relación a su nivel de satisfacción de la Feria de comercialización de ganado, mientras que el 44% de los encuestados expresaron estar muy satisfechos o satisfechos con la participación en la Feria de comercialización de ganado como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.40.

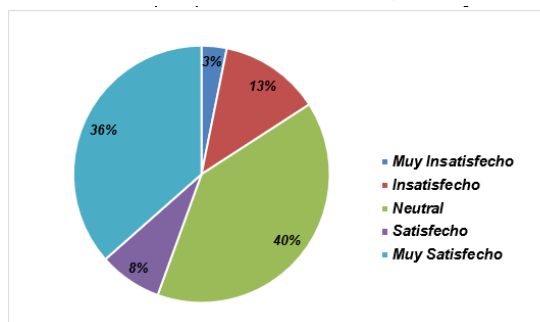


Gráfico 4.4.40.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cuál es su nivel de satisfacción de la participación en la Feria de comercialización de ganado?

El 63% de los clientes externos encuestados se encuentran muy insatisfechos o neutral con las exigencias de los usuarios en el proceso de venta y compra de ganado, mientras que el 37% de los encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con el cumplimiento de las exigencias de los usuarios, garantizando el comercio a los vendedores y compradores de ganado como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.41.

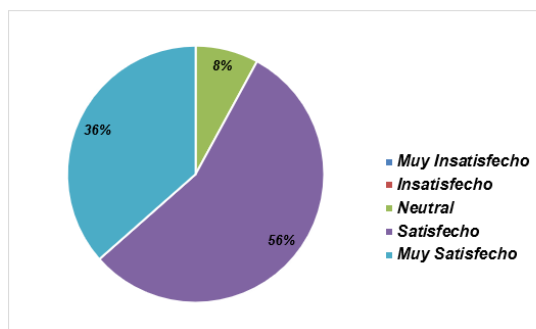


Gráfico 4.4.41.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La Feria de comercialización de ganado cumple las exigencias de los usuarios y garantiza el comercio a los vendedores y compradores de ganado?

El 92% de los clientes externos encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con los servicios que la feria de comercialización ofrece con la proporcionalidad del valor recaudado en el ingreso de feria, el 8% de los clientes externos encuestados se manifestaron su postura neutral como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.42.

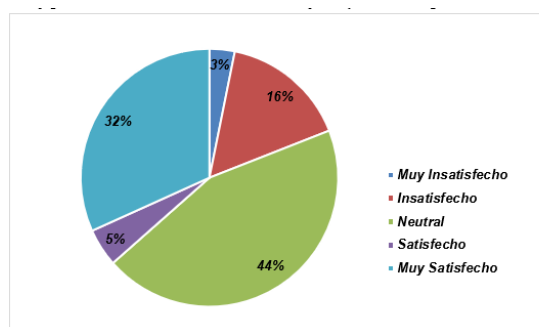


Gráfico 4.4.42.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cree usted que los servicios que ofrece la feria de comercialización justifican el valor recaudado al ingreso de la feria?

El 95% de los clientes externos encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con el servicio de desinfección vehicular y de ganado al ingreso de la feria de comercialización y cumpliendo a cabalidad el proceso de desinfección vehicular, el 5% de los clientes externos encuestados expresaron su neutralidad (ver gráfico 4.4.43.).

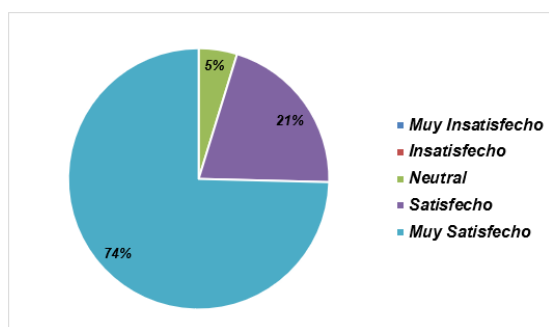


Gráfico 4.4.43.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cree usted que la desinfección vehicular y de ganado al ingreso de la feria de comercialización cumple con el debido proceso de desinfección?

El 55% de los clientes externos encuestados están muy insatisfechos o neutral con las condiciones para la comercialización de ganado desde el ingreso hasta la salida, mientras que el 45% de los encuestados están muy satisfechos o satisfechos al respecto como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.44.

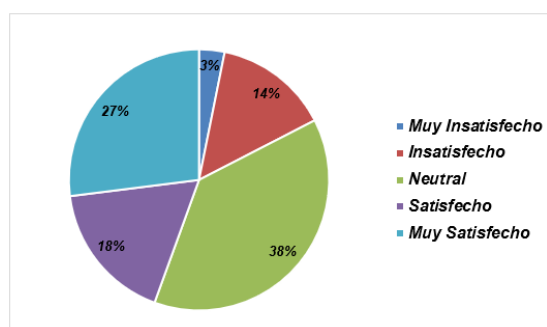


Gráfico 4.4.44.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿La Feria de comercialización de ganado cumple las condiciones para tener un proceso de comercialización desde el ingreso hasta la salida?

El 92% de los clientes externos encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con el debido proceso de fiscalizar la documentación y salida física de ganado, el 8% de los encuestados manifiestan estar neutral ante este proceso como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.45.

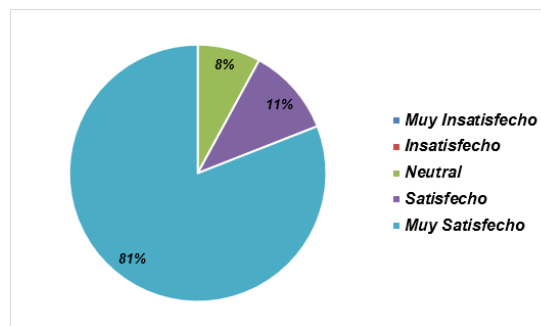


Gráfico 4.4.45.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿considera usted que, al finalizar el proceso de salida de la feria de comercialización, se cumple con el proceso de fiscalizar la documentación y animales físicos?

PROCESO VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA

El 70% de los clientes externos encuestados están muy insatisfechos o neutral con la información proporcionada por la Asogan El Carmen sobre los procesos de vacunación del PPC o Fiebre Aftosa, el 30% de los encuestados manifiestan que se encuentran satisfechos como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.46.

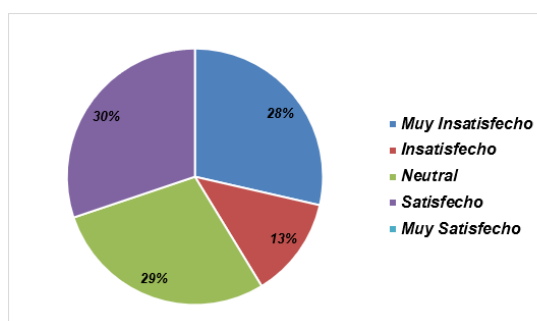


Gráfico 4.4.46.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la información proporcionada por la Asogan El Carmen sobre el proceso de vacunación de PPC y/o fiebre Aftosa?

El 84% de los clientes externos encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con los procesos de vacunación de manera formal y ordenada, el

16% de los encuestados manifestaron su neutralidad ante este proceso como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.47.

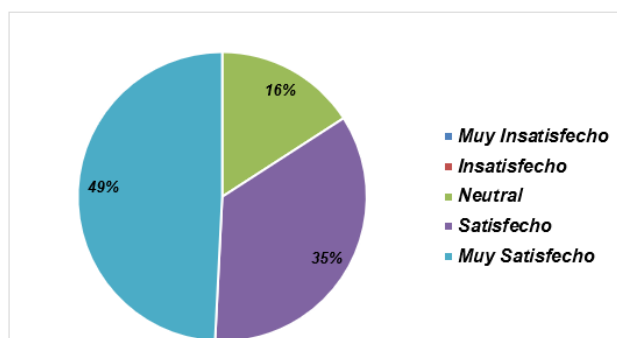


Gráfico 4.4.47.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Considera usted que los procesos de vacunación son formales y ordenados?

El 95% de los clientes externos encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con los procesos de la aplicación de vacuna para la Peste Porcina Clásica (PPC) o para Fiebre Aftosa contando con los respectivos protocolos de bioseguridad, equipamientos y suministros adecuados, el 5% de los clientes externos encuestados manifiestan que están insatisfechos o neutral sobre este proceso como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.48.

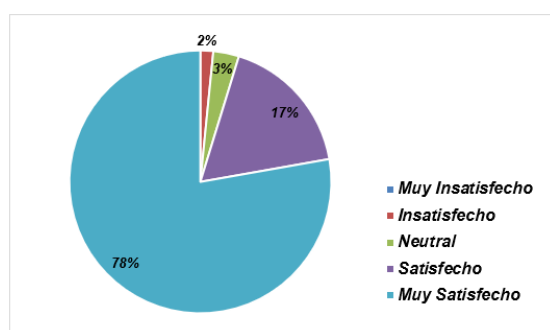


Gráfico 4.4.48.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿El proceso de aplicación de vacuna para la peste porcina clásica (PPC) y/o para fiebre Aftosa cuenta con los protocolos de bioseguridad, equipamientos y suministros adecuados?

El 98% de los clientes externos encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con la capacidad del equipo operativo de brigadista y médico veterinario y ejecutan correctamente los procesos de vacunación de Peste Porcina Clásica o Fiebre Aftosa, solo el 2% de los encuestados expresaron su neutralidad como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.49.

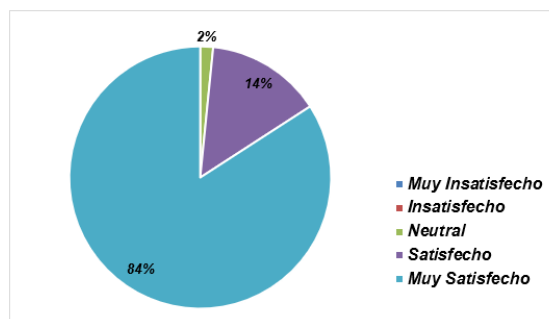


Gráfico 4.4.49.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cree usted que el equipo operativo de brigadistas y médico veterinario están calificados para el correcto proceso de ejecución de vacunación de Peste Porcina Clásica (PPC) y/o Fiebre Aftosa?

PROCESO EXPOFERIAS

El 63% de los clientes externos encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con las Expoferias cumpliendo con los debidos procesos a los participantes y usuarios, mientras que el 37% de los encuestados están muy insatisfechos o neutral con las Expoferias considerando que no cumplen con los debidos procesos a los participantes y usuarios como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.50.

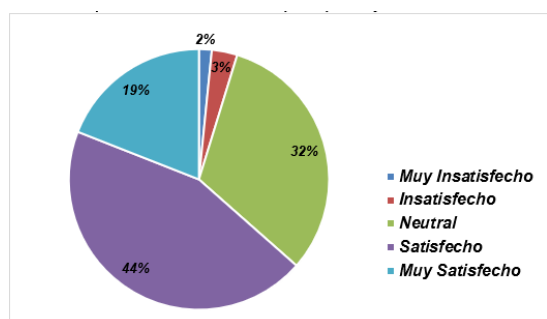


Gráfico 4.4.50.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Considera usted que las Expoferias de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen cumple con los procesos de satisfacer a los participantes y usuarios?

El 64% de los clientes externos encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con respecto a lo que consideran precio justo y calidad de las empresas ganaderas, comerciantes y artesanales que participan en Expoferias, el 36% de los clientes externos encuestados se encuentran muy insatisfechos o neutral como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.51.

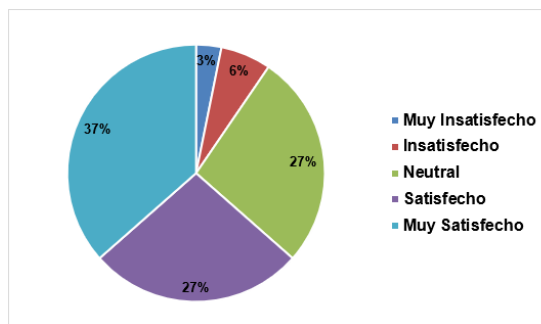


Gráfico 4.4.51.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Considera usted que las empresas ganaderas, comerciales y artesanales que participan en las Expoferias son justas en precios y calidad?

El 74% de los clientes externos encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con la experiencia vivida en la Expoferias, el 26% de los clientes externos encuestados manifiestan que están muy insatisfechos o neutral con las experiencias en las Expoferias como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.52.

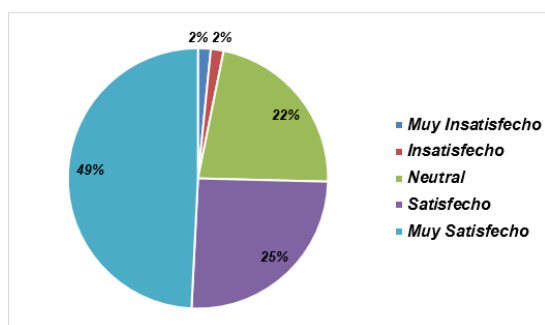


Gráfico 4.4.52.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cuando usted ha participado de las Expoferias se ha llevado buenas experiencias de ellas?

El 51% de los clientes externos encuestados se encuentran muy insatisfechos o mantienen una postura neutral con los concursos que se promueven en las Expoferias, el 49% de los encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con los concursos que se promueven en las Expoferias como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.53.

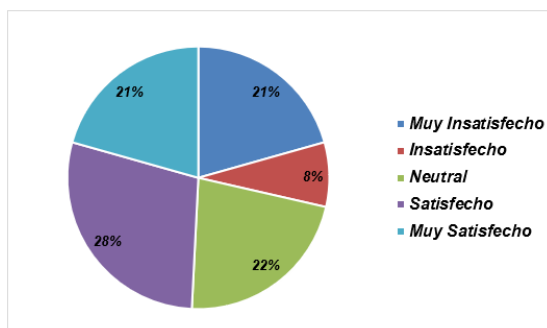


Gráfico 4.4.53.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Está usted satisfecho con los concursos que se promueven en las Expoferias?

El 56% de los clientes externos encuestados se encuentran muy insatisfechos o mantienen una postura neutral con el cumplimiento del rol protagónico de exponer ejemplares de alta genética en la Expoferia, el 44% de los clientes externos encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.54.

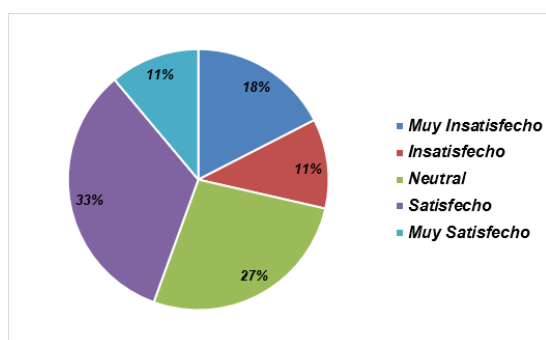


Gráfico 4.4.54.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Considera usted que las Expoferias cumplen el rol protagónico de exponer ejemplares de alta genética?

El 79% de los clientes externos encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con las Expoferias ganaderas que incentivan al mejoramiento genético y contribuye al desarrollo pecuario, el 21% de los clientes externos encuestados se encuentran muy insatisfechos o neutral al respecto como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.55.

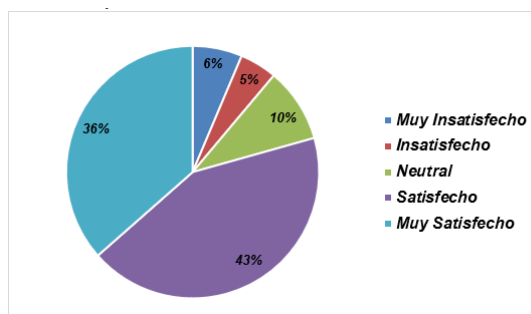


Gráfico 4.4.55.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Considera usted que las Expoferias ganaderas incentivan al mejoramiento genético y contribuye al desarrollo pecuario?

PROCESO SUBASTA GANADERA

El 52% de los clientes externos encuestados se encuentran muy insatisfechos o neutral con el proceso de subasta ganadera como mecanismo de compra y venta de ganado, el 48% de los encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con el proceso de subasta ganadera como mecanismo de compra y venta de ganado como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.56.

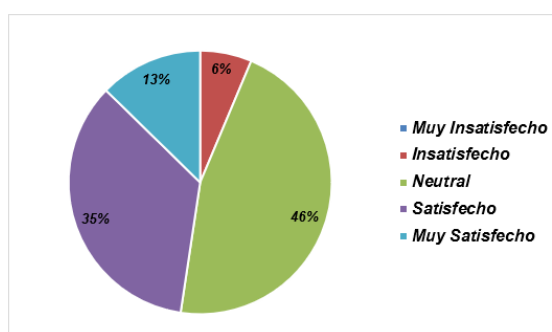


Gráfico 4.4.56.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cuál es su nivel de satisfacción en el proceso de subasta ganadera como mecanismo de compra y venta de ganado?

El 96% de los clientes externos encuestados se encuentran muy insatisfechos o neutral con el proceso de inscripción, calificación y participación de predios para las subastas ganaderas, el 4% de los clientes externos encuestados se encuentran muy insatisfechos o neutral con el proceso de inscripción, calificación y participación de predios para las subastas ganaderas como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.57.

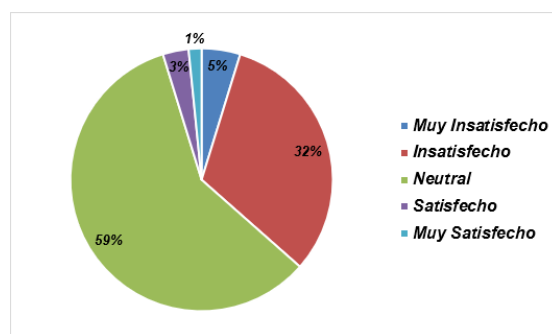


Gráfico 4.4.57.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿El proceso de inscripción de predios para participar en las subastas ganaderas cumple las expectativas esperadas para la calificación y participación?

El 83% de los clientes externos encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con el proceso de negociación entre ganadero y la asociación para la participación de subasta, el 17% de los encuestados están muy insatisfechos o neutral con el proceso de negociación entre ganadero y la asociación para la participación de subasta como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.58.

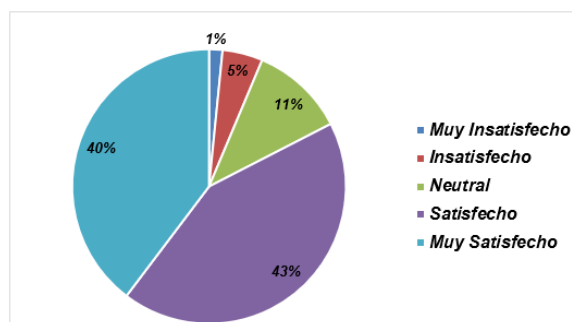


Gráfico 4.4.58.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Considera usted que la negociación entre ganadero y la asociación para la participación de subasta satisface a ambas partes?

El 87% de los clientes externos encuestados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con la participación de las subastas ganaderas, el 13% de los encuestados expresan estar insatisfechos o neutral con la participación en las subastas ganaderas como se muestra a continuación en el gráfico 4.4.59.

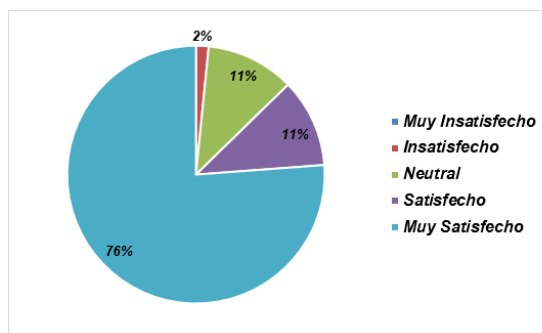


Gráfico 4.4.59.: Resultados de encuesta de la pregunta ¿Cuál es el grado de satisfacción de participar en las subastas ganaderas?

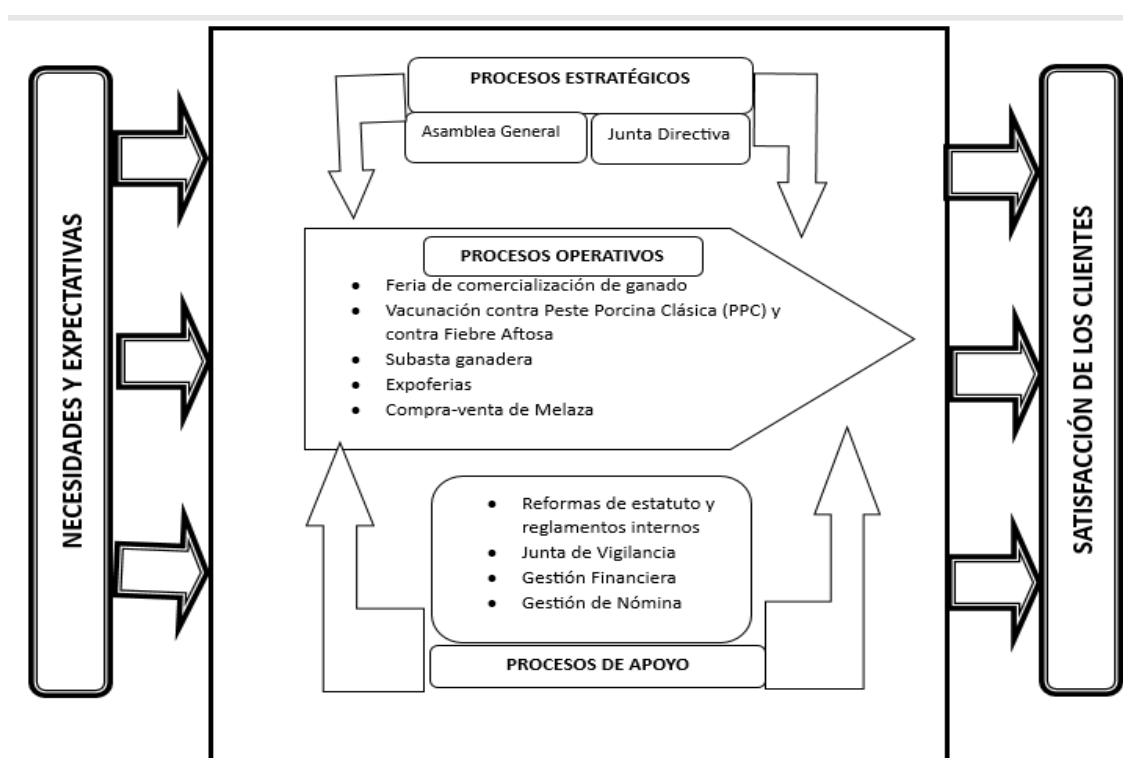
Las encuestas aplicadas a una muestra representativa de la población objeto de estudio detectaron los principales problemas asociados a los procesos estudiados, entre los que se pueden mencionar: insatisfacción de los socios con el proceso y desarrollo de la Junta General; problemas en el manejo de protocolos parlamentarios en reuniones de Junta General; falta de comunicación de la Junta Directiva sobre las decisiones que esta tome a la Junta General; no cumplimiento en las funciones, atribuciones y obligaciones de la Junta de Vigilancia; falta de comunicación sustentable de los costos o gastos de la Junta Directiva a la Junta General de socios; procesos documentales no acordes con los requerimientos de estos; incumplimiento en las condiciones de infraestructura y comerciales en la Feria de comercialización de ganado, inadecuada logística de ingreso y salida de Feria de comercialización de ganado; entre otros.

FASE 2: Rediseño de los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen

Elaboración del Mapa de proceso

Para obtener el mapa de procesos el equipo de trabajo clasificó a cada uno de los 11 procesos detectados en la fase anterior, quedando como propuesta de mapa de procesos de la ASOGAM el que se presenta en la figura 2.1.

Figura 2.1. Mapa de procesos Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen



Determinación del Análisis del Valor Agregado (AVA)

Inicialmente se procedió a clasificar las actividades de los procesos estudiados y cuantificar aquellas que aportan o no valor añadido para la organización para determinar el AVA de acuerdo con lo planteado por Hernández et al. (2023), quienes manifiestan este cálculo se realiza “en función del total de tareas del proceso (TT) y aquellas que añaden valor (TVA)” p. j (de acuerdo con esta propuesta se utiliza indistintamente tareas o actividades).

$$IVA = \frac{TVA}{TT} * 100$$

De conjunto con ello se realizó el análisis de tiempos en el que se estimaron los tiempos de las actividades de acuerdo con lo recomendado por Hernández et al. (2013) como se citó en Sánchez (1979) y Hernández et al. (2023), y que utilizan la expresión:

$$TE = \frac{a + 4m + b}{6}$$

Donde:

TE: Tiempo esperado

a: Tiempo optimista

m: Tiempo más probable

b: Tiempo pesimista

Considerando ambos criterios se determinó un IVA de acuerdo con el porcentaje de actividades del proceso que aportaban valor añadido, así como también, se determinó a partir de la sumatoria de los tiempos de las actividades que aportaban valor añadido en el proceso con respecto al tiempo total del proceso. Para ambos casos en esta investigación y siguiendo el criterio de Hernández et al. (2023) “si $IVA \geq 70\%$, se considera que el proceso es eficiente, de lo contrario es reconocido como deficiente, lo que conduce a identificar acciones para el incremento del valor añadido” p. j.

El equipo de trabajo determinó el AVA para cada uno de los 11 procesos estudiados. A continuación, se presenta los resultados de la aplicación de esta técnica para el proceso Feria de comercialización de ganado presentado en el cuadro 4.4.1, las matrices AVA para los procesos restantes se pueden consultar en los anexos del 23 al 52.

Cuadro 4.4.1.: Matriz de AVA - PROCESO: FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO	
ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL CANTÓN EL CARMEN	PROCESO: FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO
FECHA:	VERSIÓN:

N.º	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					TIEMPO ESPERADO (minutos)				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	a	m	b	TE	
1	Gestionar las autorizaciones y registros			4560						2880	4320	7200	4560
2	Coordinar las responsabilidades para la Feria			78						60	80	90	78
3	Comunicar la realización de la feria	4560								7200	4320	2880	4560
6	Validar ganado que participará en feria	2880								1440	2880	4320	2880
7	Ingresar el ganado a la feria						313			420	300	260	313
8	Recaudar por ingreso de ganado a la feria.		293							240	300	320	293
9	Desinfectar vehículo y ganado			310						240	300	420	310
10	Pesar Ganado (opcional)	310								240	300	420	310
11	Exhibir ganado en corrales	310								240	300	420	310
12	Negociar para compra venta de ganado	240								180	240	300	240
13	Cobrar por salida de ganado		430							300	420	600	430
14	Emitir la Guía de movilización de ganado		430							300	420	600	430
15	Verificar salida de ganado		420							360	420	480	420
TOTAL		8730	1143	4948	0	0	313	0					

Posteriormente se realizó el cálculo del Índice de valor añadido respecto a la clasificación de actividades como se observa en el Cuadro 4.4.2, obteniendo para este proceso un valor de 69,23% muy cercano al 70%. Por otro lado, la determinación de los tiempos en que se desarrollan las actividades y cómo incide en el ciclo de tiempo total, es útil para identificar actividades que inciden significativamente en el tiempo del proceso, obteniendo para este proceso un IVA de 65,24% lo que indica un proceso deficiente.

Cuadro 4.4.2: Cálculo del Índice de valor añadido

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					IVA
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
Cantidad de actividades	13	6	3	3	0	0	1	0	69,23

%	100	46,15	23,08	23,08	0	0	7,69	0	
Tiempos de las actividades (minutos)	15134	8730	1143	4948	0	0	313	0	65,24
%	100	57,68	7,55	32,69	0,00	0,00	2,07	0,00	

Con estos resultados y como punto de partida para la mejora debe valorarse la posible eliminación de aquellas actividades que no aportan valor y no son necesarias, reducir los tiempos de todas las actividades, en especial aquellas que no aportan valor, entre otras acciones que pudieran acometerse para la mejora, por lo que posterior a ello se analizó en la matriz de valor añadido (ver Cuadro 4.4.3) las acciones que pueden implementarse para cada actividad considerada en el proceso atendiendo a si aporta valor o no y si es necesaria o no.

Cuadro 4.4.3: Matriz de valor añadido

MATRIZ DE VALOR AÑADIDO			
		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	(Mejorar) <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar la realización de la feria • Validar ganado que participará en feria • Recaudar por ingreso de ganado a la feria. • Pesar Ganado (opcional) • Exhibir ganado en corrales • Negociar para compra venta de ganado • Cobrar por salida de ganado • Emitir la Guía de movilización de ganado • Verificar salida de ganado 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las autorizaciones y registros • Coordinar las responsabilidades para la Feria • Ingresar el ganado a la feria • Desinfectar vehículo y ganado
	NO	(Transferir a otra área) No aplica	Coordinar las responsabilidades para la Feria

De los resultados obtenidos se establece que de los 11 procesos estudiados al determinarse el IVA a partir de la cantidad de actividades que aportan valor o no en el proceso, solo el proceso de Expoferia resulta eficiente con un IVA de 75%. En el análisis de tiempos para la determinación del IVA cuatro procesos son eficientes, proceso de Vacunación contra Peste Porcina Clásica (PPC) y contra Fiebre Aftosa, Expoferia, Subasta Ganadera y Compra-venta de melaza con IVA

de 84,65; 75; 77 y 98,25% respectivamente. Las posibilidades de mejoras para cada uno de ellos se detectaron a partir del análisis en la matriz de valor añadido, identificando un total de 92 actividades que agregan valor y son necesarias, por lo que pueden ser mejoradas y otras 46 que no agregan valor, pero son necesarias y pueden optimizarse.

Diseño del Manual de procesos y procedimientos de la Asociación de Ganaderos El Carmen

A partir de los resultados obtenidos se realiza una propuesta de manual que integra en sus principales acápites: portada, introducción, estructura organizacional, codificación, propósito, alcance, marco legal, políticas, glosario de términos, documentos y registros de los procesos y diagramas de flujo de los procesos (Ver Anexo 53).

FASE 3: Establecimiento de la propuesta de mejora de los procesos de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen

Establecimiento del objetivo, alcance, riesgos, factor crítico de éxito y cronograma y Análisis del costo beneficio

Para desarrollar estas actividades se procedió a incorporar en una tabla resumen las propuestas de mejora tomando como base lo establecido por Puertas (2016) adaptando esta propuesta a los resultados obtenidos, fueron incluidas en este análisis todas aquellas actividades que agregan valor o no, pero que son susceptibles de mejoras. La implementación y propuesta de cada una de las mejoras implica un costo para la asociación, considerando los beneficios que esto pueda traer, genera un criterio planificado, organizado y estructurado de las actividades, optimizando el tiempo y generando un impacto positivo en los recursos, cumpliendo con los plazos de entrega de información, mejorando los espacios físicos, tecnológicos y documentales. A continuación, se describen los costos y beneficios a las propuestas realizadas para el proceso de la Feria de comercialización de ganado, en la tabla 4.3.1, el resto de las propuestas para cada proceso se presentan en los anexos del 54 – 58.

TABLA 4.3.1: ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DEL PROCESOS: FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO

ACTIVIDAD/TAREA	PROCESO ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (\$)	VALOR TOTAL (\$)
Comunicar la realización de la feria	Se utilizan medios de comunicación como radios locales.	Para la difusión de comunicación o difusión se propone el empleo de medios tecnológicos actualizados y plataformas digitales como: páginas Web, YouTube, WhatsApp, Facebook, Instagram, Twitter, Telegram, entre otros.	Administrador, Representante Legal y presidente de la institución.	Asesoramiento del manejo de las diferentes plataformas de comunicación	1	50	50
				Costo de permiso para crear página Web	1	250	250
Validar ganado que participará en feria	Se recepta la guía de movilización de ganado del productor o comerciante de ganado; se verifica el número de animales en guía y en el vehículo con el fin de certificar que esta correcto y se cobre por el número de ganado ingresado.	Se propone implementar comprobantes de pagos electrónicos con impresora (ver anexo 73).	Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.	Terminal, impresora, celular, Tablet y scanner (VER ANEXO 73)	2	220	440
				Papel térmico	10	0,6	6
				Activar las aplicaciones en (Ingeniero en sistema)	2	150	300
Desinfectar vehículo y ganado	Previo al ingreso a los corrales el ganado junto con los vehículos se desinfecta como protocolo zoonosanitario	Se propone la implementación de sensores para activar el pediluvio de desinfección (ver anexo 74)	Responsable de Zoonosidad y Médico Veterinario de feria.	Tubo metálico de acero inoxidable cuadrado de 3 pulgadas (3 metros)	2	16	32
				Sensor de movimiento (VER ANEXO 74)	2	10	20
				Cable eléctrico numero 10 (metros)	40	0,60	24
				Servicios eléctricos	1	20	20
Pesar Ganado (opcional)	El comprador o vendedor cuenta con la opción de pesaje del ganado para su negociación	Se propone la implementación de una segunda báscula de pesaje con el fin de descongestionar el área de pesaje y disminuir el tiempo de espera de los comerciantes que desean	Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.	Monitor y barra de Bascula (ver anexo 75)	1	6500	6500
				Obras grises	1	350	350
				Jaula	1	1000	1000
				Tubos de acero inoxidable redondo de 2"	6	50	300

		pesar el ganado (ver anexo 75).		Mano de Obra	1	500	500
Negociar para compra venta de ganado	El comprador y el vendedor realizan la negociación del ganado en espacios poco adecuados para su negociación	Se propone espacios adecuados con mesas para las negociaciones y la implementación de zona wifi como opción a las transacciones comerciales.	Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.	Mesa y sillas	4	70	280
				Router Gigabit Tribanda Inalámbrico TP-Link Archer AXE75 AX5400	1	200	200
				Servicio de técnico que instale el router	1	20	20
Generación de guía	Se genera la guía de movilización con el número de ganados verificados en facturas.	Se propone el cambio de Equipo de computación por cumplimiento de vida útil.	Digitador (a)	Equipos de computación	5	500	2500
				Técnico que instale los equipos de computación	1	30	30
Solicitud de permiso de funcionamiento de feria.	La solicitud para la obtención del permiso de feria de comercialización se elabora al momento que se lo requiera.	Establecer un formato pre establecido por la institución (ver anexo 76) lo que estandarizaría esta actividad.	Administrador o Representante Legal	Hoja membretada	1	0,12	0,12
				Impresión del documento	1	0,01	0,01
Verificación de cumplimiento de protocolos y reglamentos de las instalaciones.	Los funcionarios de Agrocalidad son los responsables de la veracidad del cumplimiento de los protocolos de ferias por medio de la observación y llenando el formulario correspondiente para permiso de feria	Establecer un formulario de protocolos de cumplimiento interno para la operatividad de feria de comercialización que debe ser inspeccionado cuatrimestralmente (ver anexo 77).	Administrador de feria y Médico Veterinario.	Hoja membretada	4	0,12	0,48
				Impresión del documento	4	0,01	0,04
Coordinar las responsabilidades para la Feria	Coordinar con el personal de feria de comercialización las responsabilidades de cada área para el buen desempeño de la feria. No se encuentran establecidas estas responsabilidades.	Establecer un manual de funciones por área para la feria de comercialización (ver anexo 78).	Administrador de Feria y Médico Veterinario.	Hoja boom A4	15	0,01	0,15
				Impresión del documento	15	0,01	0,15
Ingresar el ganado a la feria	Los productores y comerciantes que ingresan con el ganado	La garita de recepción de la guía de movilización esté ubicado a 80 metros del	Administrador, Representante Legal y	Obra gris	1	1000	1000
				Barra de stop	2	200	400
				Instalación eléctrica	1	100	100

	deben de ingresar con la documentación de ingreso (guía de movilización)	actual espacio para evitar el congestionamiento vehicular en horas pico de ingreso. Se propone un Croquis para el mejoramiento de ingreso de vehículos con ganado en la feria de comercialización.	Presidente de la institución.	Instalación de red Wifi	1	100	100
Ingresos de datos	Se solicita a los productores o comerciantes la información que ingresara la guía de movilización. Actividad que demora el proceso, se ha detectado congestión en ella.	Se propone un formato de documento donde consten los datos requeridos para elaborar la guía de movilización de salida de feria (ver anexo 79).	Interventor de la báscula de bovinos y Cerdos	Hoja boom A4 (semanal)	250	0,008	2
				Impresión del documento (Semanal)	250	0,01	2,5
TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS							14427,45

Beneficios

- Difusión y comunicación para Feria de comercialización de ganado: Se establece la aplicación de la comunicación y difusión del evento de Feria de comercialización de ganado, por medios tecnológicos como páginas web, YouTube, WhatsApp, Facebook, Instagram, Twitter, Telegram, entre otros; se tendrá mayor amplitud de comunicación con los clientes considerando el alcance que tiene estos recursos tecnológicos en el medio.
- Validar ganado que participará en feria: Al implementar el comprobante de pagos electrónicos con impresora incorporada reducirá el tiempo de espera de los clientes al ingreso de la Feria de comercialización de ganado, la reducción de riesgo en el tránsito vehicular fuera de las instalaciones y evitar el comercio informal en las afueras del centro de mercadeo.
- Desinfectar vehículo y ganado: Al establecer la automatización de sensores de movimientos para activar el pediluvio de desinfección se optimizará el tiempo, recursos hídricos y recursos humanos
- Pesar Ganado (opcional): Al implementar una segunda báscula de pesaje de ganado, se garantizará la dispersión del ganado y por ende de los usuarios por todas las instalaciones, optimizando el tiempo de espera de los comerciantes hasta en un promedio de 15 minutos.
- Negociar para compra venta de ganado: Al implementar un espacio adecuado con mesas y bancos para las negociaciones y la implementación de zona wifi como opción a las transacciones comerciales se mejorarán los servicios y espacios adecuados a los productores y comerciantes, garantizando el buen servicio y la seguridad en las transacciones comerciales.
- Generación de guía: Al realizar la renovación del equipo de computación se garantiza un mejor servicio en tiempo, debido a la rapidez de gestión del procesamiento de la información en las computadoras, procesando con rapidez la emisión de guías de movilización de ganado.
- Solicitud de permiso de funcionamiento de feria: Se establecer la adaptación del formato FCG-01 mismo que estará de apoyo en la gestión por parte de los directivos, facilitando la redacción del documento.
- Verificación de cumplimiento de protocolos y reglamentos de las instalaciones: Al implementar y aplicar el formulario FCG-02 de protocolos de cumplimiento interno para la operatividad de feria de comercialización, se garantizará el cumplimiento, ajustes y reajustes de las condiciones operativas en la que se encuentre la feria, estableciendo los correctivos necesarios previo a la calificación realizada por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario AGROCALIDAD, se plantea realizar esta inspección interna trimestralmente
- Coordinar las responsabilidades para la Feria: Se establece la implementación y aplicación del documento FCG-03 que consiste en el manual de funciones por área y responsabilidad de los colaboradores de la Feria de comercialización de ganado, optimizando los tiempos y distribuyendo las responsabilidades de los colaboradores.
- Ingresar el ganado a la feria: Se establece reubicar la garita de recepción de la guía de movilización a 80 metros del actual espacio hacia el ingreso, optimizando el ingreso de los vehículos y evitando obstaculizar el tránsito en las afueras del centro de mercadeo brindando espacio óptimo y seguridad de los vehículos.
- Ingresos de datos: Al implementar el formato FCG-04 (Papeleta de emisión de guía para ganado) se reducirá el tiempo de espera, agilidad de información y evitara confusiones que se puedan presentar al instante que los clientes dictan los datos para generar la guía de movilización.

4.2. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación con la participación de un equipo de trabajo involucrado en los procesos de estudio son consistentes con lo planteado por Medina et al (2019) al plantear que ello implicaría “una participación activa con el consecuente aprendizaje y compromiso con las soluciones brindadas” (p. 340). De acuerdo con estos autores, que recomiendan que el número de procesos no deben ser ni muchos ni pocos, la identificación de 11 procesos en la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen es un número manejable que facilita la gestión posterior de estos. Por otro lado, la representación de los procesos es de vital importancia para la gestión de estos, y su incorporación a un mapa de procesos acorde, es coherente con lo expuesto por Alonso (2014) que establece una clasificación de procesos estratégicos, operativos y de apoyo; en este apartado autores como Almaguer et al (2019) coinciden en dicha clasificación; por otro lado autores como Cadenas et al (2020) establecen procesos gobernantes, de características comunes a los estratégicos, solo cambia la denominación, los operativos, identificados por otros autores como productivos y sí coinciden en denominar procesos de apoyo de acuerdo con el nombre de la clasificación emitida por estos autores.

Un resultado relevante de esta investigación es la representación de los procesos, que ha sido tratada desde varias perspectivas en investigaciones precedentes, en concordancia con Valencia (2019) existen muchas maneras de graficar un proceso mediante diagramas de flujo, este autor también establece que normalmente se grafican en el programa VISIO, aunque la representación empleada en esta investigación se realizó con el software Lucidchart. En este aspecto es relevante la existencia de otras formas de representación como los flujogramas o modelos IDEF0, BPMN, entre otros (Rodríguez-Marrero, 2018; Medina et al, 2019, Hernández et al, 2021).

La detección de los principales problemas asociados a los procesos es práctica bastante común en investigaciones similares mediante encuestas. De acuerdo con el estudio de Rodríguez-Marrero (2018) se detectaron deficiencias respecto a la gestión de los procesos en general, gestión de la información, baja eficiencia

organizacional; que coinciden con algunas de las causas detectadas mediante encuestas tales como carencia de manual de procedimientos y procesos de administración sin documentar en la presente investigación. El estudio de Hernández et al (2021) detectó como causas de problemáticas a un proceso estudiado, entre otras, insuficiente organización, planeamiento, seguimiento y control; los procesos no son gestionados con apoyo de sistemas y tecnologías de información; gran número de actividades se ejecutan manualmente. Por otro lado, y en consonancia con Valencia (2019) “es común encontrar; sin embargo, que las empresas o instituciones no cuentan con procedimientos actualizados o validados por la gerencia” p.100 lo que conlleva a presentar problemáticas de este tipo.

El análisis del Valor Añadido para detectar posibles mejoras a los procesos ha sido documentado en investigaciones en otros contextos, pero igualmente relevantes sus resultados y similares con los obtenidos en esta investigación. Aunque en esta investigación se consideró procesos deficientes con IVA menor a 70%, autores como Diéguez et al. (2021) han establecido criterios más flexibles al plantear que “para valores superiores a 75 % se entiende que el proceso es efectivo o por el contrario presenta deficiencias en su configuración y diseño al existir actividades innecesarias que, potencialmente pueden eliminarse u optimizarse” p. 201. En este contexto Hernández et al. (2021) obtuvieron un Índice de valor añadido (IVA) del 62,50% para el proceso estudiado relacionado con publicaciones en una Institución de Educación Superior (IES), clasificándolo como deficiente, resultado que indica que efectivamente los procesos mediante esta técnica pueden considerarse deficientes y que existen entonces oportunidades para su mejora. En la investigación de Chinga et al (2021) donde se estudiaron procesos de redistribución de presupuestos para proyectos de investigación igualmente en el contexto de una IES el IVA osciló entre 40 y 50 %. De acuerdo con Valencia (2019) “curiosamente, algunos procedimientos, especialmente burocráticos, no aportan valor a los clientes” p. 100, es por ello que los IVA que se obtienen son generalmente bajos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El diagnóstico de los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen se realizó con el equipo de trabajo, que identificó 11 procesos que fueron levantados y representados mediante fichas y diagramas AS-IS con software Lucidchart, técnicas que resultaron útiles para tales propósitos, por otro lado la encuesta resultó una técnica apropiada para diagnosticar los principales problemas asociados a los procesos estudiados.
- En el rediseño de los procesos y procedimientos estudiados de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen mediante trabajo grupal, se desarrolló el mapa de procesos y se determinó el Índice del valor añadido considerando la cantidad de actividades que aportan valor en el proceso, detectando que solo el proceso de Expoferia tiene un índice superior al 70%, los resultados de este índice considerando el tiempo de las actividades arrojó que solo cuatro de los 11 procesos estudiados son eficientes, representando el 36,4%.
- El establecimiento de la propuesta de mejora se realizó a partir de la identificación de las actividades que agregan valor y son necesarias por lo que pueden ser mejoradas y las que no agregan valor, pero son necesarias y pueden optimizarse, para ello en cada proceso se realizó un análisis de costo beneficio en el que se presentaron 25 propuestas de mejora, con un costo estimado de implementación de \$38729,95; en cada proceso, además, se presentaron de forma cualitativa los beneficios estimados de las propuestas realizadas.

RECOMENDACIONES

- Sistematizar el diagnóstico de los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen como una vía que permita actualizar de acuerdo con las necesidades, los procesos que le son inherentes a esta empresa, su representación, así como el

estudio de los principales problemas asociados mediante encuestas, análisis del valor añadido y otras técnicas que permitan la mejora de los procesos de forma tal que se haga efectiva la aplicación del ciclo Deming.

- Incorporar los resultados de la sistematización de los diagnósticos efectuados a la actualización del mapa de procesos y al Manual de procesos de la organización.
- Implementar las mejoras propuestas en la matriz resumen presentada como resultado de esta investigación, de forma tal que contribuya a la mejora continua de los procesos estudiados.

BIBLIOGRAFÍA

- Almaguer Torres, R. M., Pérez Campaña, M., y Aguilera Garcia , L. O. (2020). *Procedimiento para la gestión integrada y por procesos de proyectos de desarrollo local*. Retos de la Dirección 2020; 14(1): 89-115. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextpid=S2306-91552020000100089yIng=esytIng=es.
- Alonso Torres, C. (2014). *Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos*. Ingeniería Industrial XXXV(2) 159-171. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextpid=S1815-59362014000200005
- Asanza Molina, M. I., Miranda Torres, M. M., Ortiz Zambrano, R. M., y Espín Martínez, J. A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen Asogan (2013) Estatutos de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen.
- Burckhardt Leiva, V., Gisbert Soler, V., y Pérez Molina, A. I. (2016). *Estrategia y Desarrollo de una Guía de Implantación de la norma ISO 9001:2015. Aplicación pymes de la Comunidad Valenciana*. 1.^a ed. ³ciencias. Área de innovación y desarrollo, S.L.. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=655245>
- Cabrera, Henry Ricardo; Medina León, Alberto; Nogueira Medina, Dianelys; Núñez Chaviano, Quirenia (2015) Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. Enfoque UTE, 6(4) 1-22. <https://www.redalyc.org/pdf/5722/572260849001.pdf>
- Cadena , J., Jiménez, A., y Sánchez , A. (2020). Nivel de madurez de la gestión de procesos en las medianas empresas de los sectores Metalmecánico y Alimentos Frescos y Procesados en la Provincia de Pichincha (Ecuador).

Revista espacios, 41(21) 104 - 122.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n21/a20v41n21p09.pdf>

Cadena Chávez, O. (2018). Gestión de la calidad y productividad. *Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*, 1.^a ed.
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15416/1/GESTION%20DE%20LA%20CALIDAD%20Y%20PRODUCTIVIDAD.pdf>

Chinga Zambrano, O. E., Mendoza Valdez, O. F. Sabando Garcés, L. Y. y Diéguez Matellán, E. L. (2021). *Análisis y mejora de los procesos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación de la ESPAM MFL. ECASinergia*. 12(2).114-135.
https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i2.2929

Díaz Jatuf, J. (2015, 4 y 5 de agosto). *Flujograma en la prácticas profesionales en Bibliotecología: creatividad y aprendizaje*. XI Jornadas de Material Didáctico y Experiencias Innovadoras en Educación Superior (póster). Buenos Aires, Argentina.

Diéguez Matellán, E., Parra Ferié, C., Sabando Garcés, L., & Negrin Sosa, E. (2021). Mejora y rediseño de procesos, un acercamiento al desempeño académico en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador. Uniandes Episteme. *Revista De Ciencia, Tecnología E Innovación.*, 8(2), 196–210.
<http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/2091>

El Universo (2018, 18 de noviembre). Sector ganadero apunta a un desarrollo sostenible.
<https://www.eluniverso.com/noticias/2018/11/14/nota/7048464/sector-ganadero-apunta-desarrollo-sostenible>

Garbanzo Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(01). 67-87.
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>

- García Guiliany, J., Cazallo Antúnez, A., Barragan Morales, C. E., Mercado Zapata, M., Orlate Durán, L., y Meza Rodríguez, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*. 40 (22).
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>
- Hernández Escobar, A. A., Ramos Rodríguez, M. P., Placencia López, B. M., Indacochea Ganchozo, B., Quimis Gómez, A. J., y Moreno Ponce, L. A. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. Alicante: Área de innovación y Desarrollo, S.L.
<https://www.3ciencias.com/libros/libro/metodologia-la-investigacion-cientifica/>
- Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, Y. E., Díaz Luis, G., Díaz Almeda, L., & Camero Benavides, L. B. (2021). Gestión de la producción científica integrando gestión del conocimiento y de procesos: caso Universidad médica. *Revista Universidad y Sociedad*. 13(4), 421-430.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2181/2161>
- Hernández Nariño, A., Ramos Castro, G., Garay Crespo, M. I., Nogueira Rivera, D. y Medina León, A. (2023). Influencia de la mejora de procesos en el desempeño de un sistema de ciencia e innovación en salud. *Innovar*, 33(89). <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107044>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 60-62 McGraw- Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, A., Nogueira, D., Medina, A., y Marqués. (2013). *Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias*. 48(4). 739-756.
https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072013000400009yscript=sci_abstractylng=es
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016). Directorio de Empresas 2016. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2016/>

International Standardization Organization ISO (2015). ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Jover Castro, C. Coronel Reyes, J. y Vivas, A. (2020, 29, 30 y 31 de enero) Importancia de la producción pecuaria ecuatoriana. Entre la autosuficiencia alimentaria y el impacto ambiental. II Jornadas Científicas de la extensión Chone. (póster) Chone, Ecuador. https://www.researchgate.net/publication/340364202_Importancia_de_la_produccion_pecuaria_ecuatoriana_Entre_la_autosuficiencia_alimentaria_y_el_impacto_ambiental

Loor Hidalgo, M. A. y Molina Vélez, B. L. Propuesta de mejora a los procesos gestión de proyectos de investigación, desarrollo e innovación en la ESPAM MFL. (Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí). Repositorio Académico ESPAM. (<http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/699>)

Mallar, Miguel Ángel LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE (2010). Revista Científica "Visión de Futuro", 13(1), pp. 1-23

Marcó, F., Loguzzo, H. A., y Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. 2.^a ed. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche. <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., y Comas, R. (2019). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. Revista chilena de ingeniería. 27(2). 328-342. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>

Mejía Cañas, C. A. (2014). *Indicadores de efectividad y eficacia*. https://planning.com.co/bd/valor_agregado/Octubre1998.pdf

- Mejía Mejía, J. M. (2016). Propuesta de mejora del proceso de producción en una empresa que produce y comercializa microformas con valor legal. (Tesis de grado, *Universidad peruana de ciencias aplicadas*). Repositorio Académico UPC.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/606233/MEJIA_MJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Meneses, J., Rodríguez Gómez, D., y Paré, M. (2016). *El cuestionario*. Cataluña: UOCEditores: S. Fàbregues.
https://www.researchgate.net/publication/296934760_El_cuestionario#fullTextFileContent
- Muñoz Rocha, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. 73-84 México: Oxford University Press.
- Muñoz Veloz, F. M. (2018). Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Caso: Empresa CDM S.A. Quito, 2018. (Tesis Maestría en Dirección de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador) Repositorio institucional.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6231>
- Orden , F. (2016). "Gestión por Procesos: Enfocado a Procesos Críticos para PYME del Rubro Transporte Vertical. (Tesis *Universidad Nacional de Córdoba*)
<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2322/PI%20VF%20Fernando%20Orden.pdf>
- Osejo Domínguez, E. (2017). *Elementos de la Gestión de Procesos*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE).
- Paredes, C. 2015. Construcción de los diagramas de flujo.
https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88eb_e4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo.pdf

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. 4.^a ed. ESIC EDITORIAL.

https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_por_procesos/iGrY7tW178IC?hl=es-419&gbpv=1&dq=inauthor:%22Jos%C3%A9+Antonio+P%C3%A9rez+Fern%C3%A1ndez+de+Velasco%22&printsec=frontcover

Plata, C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>

Pozo, J. M., y Rodríguez, Z. (2012). Los sistemas de gestión integrados: reto y necesidad de la empresa cubana. *Economía y desarrollo*. 147(1) 203-212. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541205011.pdf>

Presidencia de la República (2011) LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA. <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf>

Puertas Castillo, D. X. (2016) Propuesta de un modelo de gestión por procesos y mejora aplicado al área contable y de inteligencia de negocios de la Empresa Energy Palma S.A. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador) Repositorio Académico PUCE. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12232/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Reales Chacón, L, J., Robalino Morales, G, E., Peñafiel Luna, A, C., Cárdenas Medina, J, H., Cantuña-Vallejo, P, F., (2022). El Muestreo Intencional No Probabilístico como herramienta de la investigación científica en carreras de Ciencias de la Salud. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S5), 681-691 <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3338>

Regalado, L. (28 de Octubre de 2010). *Gestión Organizacional por Procesos*. <https://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/170575-gestion-organizacional-por-procesos/>

- Robles, L. y Díaz, P. (2017) Aplicando la gestión por procesos en el sector salud del Perú. *Rev Acad Perú Salud* 24(1), 34-49.
<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4156.pdf>
- Rodríguez Marrero, Y., Alfonso Rodríguez, A., Cordoves Mustelier, D., & Rodríguez Gabaldá, DM (2018). Diseño del proceso de recepción y despacho <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458817005> de paquetes en Palco. *Ingeniería Industrial* , XXXIX (3), 261-272.
- Ruiz-Fuentes, Daysi; Almaguer-Torres, Rosa Mercedes; Torres-Torres, Isabel Cristina; HernándezPeña, Alejandro Miguel (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1) 1-11
- Samaniego García, K. J. (2017). *Indicadores de Gestión Administrativa como mecanismo de control en la coordinación de postgrados PUCESE*. (Tesis de maestría Pontificia Universidad Católica del Ecuador) Repositorio digital PUCESE.
<https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1068>
- Serneguet, M. (2021, 30 de noviembre). LA mejora de procesos disminuye el tiempo de formación. <https://www.datadec.es/blog/mejora-de-procesos-disminuye-tiempo-formacion>
- Schwabe-Neveu, J., Fuentes-Stuardo, P., & Briede-Westermeyer, J. C. (2016). Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño. Propuesta basada en un enfoque de procesos. *Dyna*, 83(199), 148-156.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49648868020>
- Silva Franco, L. (14 de Junio de 2014). Gestión de procesos industriales. (presentación de diapositivas). *Slideshare*.
<https://es.slideshare.net/liliamborborsuarez/gestin-de-procesos-industriales>

- Solis Granda, L. E., & Robalino Muñiz, R. C. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 85-93. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.949>
- Suárez Espinar , M. J. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*. 3(8) 44-64. DOI 10.23857/fipcaec.v3i8.57
- Trischler, W. E. (1998). *Mejora del Valor Anadido en los Procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarros*. Ediciones Gestión 2000.
- Valencia Granados, J. A. (2019) Metodología de diagnóstico logístico de almacenes y centros de distribución. *Realidad y reflexión*. 19(49) 93-105. <https://icti.ufg.edu.sv/doc/RyRN49-javg.pdf>
- Viteri Moya, J. (2014). *Gestión de la producción con enfoque sistémico*. Quito: Colegio de Ingenieros Químicos y Ambientales de Pichincha. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/14468/1/Gestion%20de%20la%20produccion%20con%20enfoco%20sistemico.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA



GESTIÓN POR PROCESOS

GUÍA DE ENTREVISTA



Departamento

entrevistado: _____

Entrevista para recopilar información sobre la gestión por proceso que se generan en la Asociación de Ganaderos del canton El Carmen y como ayudaría su reestructuración en la prestación de servicios que actualmente la entidad ofrece.

Saludos Cordiales: estimados colaboradores de la Asociación de Ganaderos del Cantón El Carmen, por medio de la presente expresamos nuestra gratitud y agradecimiento por el tiempo que nos brinda para obtener información por medio de esta entrevista. Expresamos que la información y comentarios que nos proporcionen serán valiosa para el desarrollo del proyecto de tesis de posgrado.

Objetivo: Obtener información oportuna y veraz, para estructurar y reestructurar los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen.

DESARROLLO DE LE ENTREVISTA

1. ¿Conoce usted sus responsabilidades, deberes, atribuciones y obligaciones como colaborador de la institución?
2. ¿Considera usted que los procedimientos, responsabilidades, deberes, atribuciones y obligaciones están bien estructuradas dentro de la asociación?
3. ¿Cree usted que son fundamentales los protocolos documentados como manual de procedimientos por áreas de responsabilidad?

4. Realice un listado detallado de las actividades para desarrollar su trabajo acorde con la tabla que se presenta a continuación.

PROCESOS DE ASOGAN EL CARMEN -				
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO QUE SE GENERA

ANEXO 2: FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA CAMPAÑA DE VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA.

PROCESOS DE ASOGAN EL CARMEN - VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA.				
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO QUE SE GENERA
VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA.	Gestionar las autorizaciones y registros	Solicitud de la apertura para operadora de vacunación de PPC	Representante legal	Solicitud de permiso de funcionamiento como Operadora de Vacunación.
		Verificación de cumplimiento de protocolos y estados de las instalaciones.	Representante legal y médico veterinario	No se emite documento, pero debería emitirse el cumplimiento mediante lista de chequeo
		Certificación de cumplimiento de los estándares solicitados.	Representante legal y médico veterinario Y participa funcionarios de AGROCALIDAD, es la Autoridad Nacional Competente para hacer cumplir los protocolos exigidos para funcionar como Operadora de Vacunación	Certificación de Agrocalidad
	Tramitar suministros	Solicitud de aretes y certificados.	Representante legal	Acta de entrega-recepción

	biológicos y Certificados de Vacunación	Solicitud y compra de recursos biológico.	Secretaria de Operadora y médico veterinario	Acta de entrega-recepción
		Compra de suministros y herramientas.	Representante legal y médico veterinario	Factura de compra.
	Capacitar al equipo operativo de vacunación		Médico veterinario Y participa funcionarios de AGROCALIDAD, es la Autoridad Nacional Competente para supervisar el proyecto	Registro de capacitación
	Entregar equipos y suministros a brigadistas	Inventario de entrega de suministros por brigadista y sector Distribución de los equipos y suministros Firma de acta de entrega y recepción.	Secretaria de Operadora y médico veterinario	Inventario y suministros de proyectos Acta de entrega-recepción
	Vacunación		Brigadistas	Certificado de vacunación
	Receptar documentos a brigadistas		Secretaria de Operadora y médico veterinario	
	Consolidar la información en el sistema		Secretaria de Operadora y médico veterinario	Registro en sistema de Agrocalidad
	Remunerar al equipo operativo	Recepción herramientas y suministros. Contabilización de biológicos aplicados. Verificación de novedades identificadas	Secretaria y contadora	Factura de servicios prestados

		Recepción de factura Generación del cheque.		
	Liquidar el proyecto	Elaboración de acta de liquidación de proyecto.	Secretaria de operadora de vacunación Secretaria de entrega de insumos de AGROCALIDAD	Acta de liquidación de proyecto
		Entrega recepción de liquidación del proyecto	ASOGAM: Representante legal, médico veterinario, secretaria, contadora Funcionarios de AGROCALIDAD	

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 3: FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LAS EXPOFERIAS

PROCESOS DE ASOGAN EL CARMEN – EXPOFERIAS				
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO QUE SE GENERA
EXPOFERIAS	Conformar comisión para EXPOFERIAS		Miembros de junta general	Acta de junta general
	Crear el programa		Comisión para EXPOFERIAS	Programa de Expoferia
	Aprobar el programa		Miembros de junta general	Acta de junta general
	Invitar a empresas ganaderas, comerciales y artesanales		Comisión para EXPOFERIAS	Listado de empresas invitadas Invitaciones
	Firmar contrato entre empresas y Asogan	Realizar los diferentes convenios enmarcados en la Ley.	Representante Legal, secretaria y Sindico	Contrato
	Gestionar los permisos correspondientes de Ley.	Solicitar los requerimientos de permisos	Representante Legal	Permisos
	Desarrollar programación	Coordinación del programa de fiesta Distribución de responsabilidades	Comisión de EXPOFERIAS	Ningún Registro y puede generarse uno Registro de participantes y ganadores

	Rendir cuentas	Elaboración los informes económicos.	Representante legal y Comisión de EXPOFERIAS	Informe económico Actas de Asamblea.
--	----------------	--------------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 4: FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA SUBASTA GANADERA

PROCESOS DE ASOGAN EL CARMEN- SUBASTA GANADERA				
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO QUE SE GENERA
SUBASTA GANADERA	Conformar comisión de subasta		Miembros de junta general	Acta de junta general
	Proponer el programa general de subasta		Comisión de Subasta Ganadera	Programa de subasta
			Miembros de junta general	
	Gestionar los permisos correspondientes	Solicitud de los requerimientos de permisos	Representante Legal	Solicitud de permisos
	Contratar los servicios de médico veterinario externo	Elaboración de la convocatoria	Comisión de subasta	Convocatoria
		Convocar a médicos veterinarios calificados	Representante Legal y presidente	
		Evaluación de médicos veterinarios	Comisión de subasta Representante Legal Médico veterinario Asogan	No se genera, pero pudiera generarse
		Selección del médico veterinario	Comisión de subasta Representante Legal Médico veterinario Asogan	

		Contratación del médico veterinario	Comisión de subasta Representante Legal	Contrato
	Aprobar laboratorios de Agrocalidad para las pruebas de enfermedades zoonóticas y no zoonóticas a los animales	Solicitud de lista de laboratorios aprobados por Agrocalidad	Representante Legal	Listado de laboratorios aprobados por Agrocalidad
		Selección de laboratorio para pruebas	Representante Legal, Médico Veterinario	Laboratorio seleccionado
	Seleccionar los predios participantes	Anuncio por los diferentes medios de comunicación las inscripciones	Representante legal y Médico Veterinario contratado	
		Inscribir las propiedades a calificar	Secretaria	Ficha de inscripción (Puede mejorar)
		Verificación y selección de predios y ganados óptimo	Médico veterinario externo	Ficha de verificación y selección (Listado de Predios y registro de ganado)
	Negociar económicamente entre ganadero y la institución	Estipulación de acuerdo económico	Presidente/Representante Legal	Contrato

	Gestionar las pruebas de laboratorio	Envió de lista de los predios calificados en el contrato	Representante Legal, Médico Veterinario contratado	Listado de predios
		Toma de muestras y obtención de resultados de muestra de laboratorio	Laboratorio acreditado	Resultados de laboratorio
		Recepción de resultados de laboratorio	Médico veterinario externo	Certificación de los resultados de laboratorio
	Ejecutar programa específico de subasta		Comisión de Subasta Ganadera	Inventario de lotes a subastar Cartelera
	Rendición de cuentas	Elaboración de los informes económicos de la subasta.	Representante legal y Comisión de subasta ganadera	Acta de Asamblea

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 5: FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA COMPRA/VENTA DE MELAZA

PROCESOS DE ASOGAN EL CARMEN- COMPRA/VENTA DE MELAZA				
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO QUE SE GENERA
COMPRA/VENTA DE MELAZA	Cotizar con proveedores		Médico Veterinario	
	Comprar la melaza	Aprobación de Junta General Acta de compra de melaza Envío de datos para facturar Generación de cheque	Asamblea General	Acta de Asamblea General Factura Cheque
	Recepcionar la melaza	Limpieza del contenedor Verificación de la calidad y cantidad del producto	Conserje/Representante Legal.	Acta de entrega-recepción
	Comercializar la melaza	Anunciar la disponibilidad de melaza Vender la melaza	Conserje/Contadora	Registro contable de venta
	Rendición de cuentas	Elaboración de informe económico	Representante legal y Comisión de subasta ganadera	Acta de Aprobación

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 6: FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL PROCESO DE JUNTA GENERAL

PROCESOS DE ASOGAN EL CARMEN- PROCESO DE JUNTA GENERAL				
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO QUE SE GENERA
PROCESO DE JUNTA GENERAL	Analizar y diagnosticar la necesidad de reunir a Asamblea General		Presidente y secretaria	Convocatoria
	Convocar a cada uno de los socios de manera individual	Disponibilidad de la secretaria. Coordinar fecha de reunión. Análisis de los asuntos a debatir en asamblea	Conserje	Acta de recibido de la convocatoria
	Gestionar la logística para la reunión si es ordinaria ocho días de anticipación si es extraordinaria tres días de anticipación		Representante Legal	
	Coordinar con los colaboradores los detalles del evento		Representante Legal	
	Direccionar al Conserje el área y organización del evento	Limpieza del área del evento. Ubicación de la mesa directiva. Distribución de las sillas Gestión de bebidas y alimentos	Conserje	
	Debatir y aprobar los diferentes asuntos tratados en Asamblea General		Presidente y secretaria	

	Generar el acta de Asamblea General		Secretaria	Acta del Asamblea General
	Archivar el acta de Asamblea General en libro de actas		Secretaria	

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 7: FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL PROCESO JUNTA DIRECTIVA

PROCESOS DE ASOGAN EL CARMEN- PROCESO DE JUNTA DIRECTIVA				
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO QUE SE GENERA
PROCESO DE JUNTA DIRECTIVA	Analizar y diagnosticar la necesidad de reunir a Junta Directiva		Presidente y secretaria	Convocatoria
	Convocar a cada uno de los socios de manera individual	Disponibilidad de la secretaria. Coordinar fecha de reunión. Análisis de los asuntos a debatir en reunión de Junta Directiva	Conserje	
	Gestionar la logística para la reunión si es ordinaria ocho días de anticipación si es extraordinaria tres días de anticipación		Representante Legal	
	Coordinar con los colaboradores los detalles del evento		Representante Legal	
	Direccionar al Conserje el área y organización del evento	Limpieza del área del evento. Ubicación de la mesa directiva. Distribución de las sillas Gestión de bebidas y alimentos	Conserje	

	Debatir y aprobar los diferentes asuntos tratados en Junta Directiva		Presidente y secretaria	
	Generar acta de Junta Directiva		Secretaria	Acta del Junta Directiva
	Archivar el acta firmada de Junta Directiva en libro de actas		Secretaria	

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 8: FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL PROCESO JUNTA DE VIGILANCIA

PROCESOS DE ASOGAN EL CARMEN - PROCESO JUNTA DE VIGILANCIA				
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO QUE SE GENERA
PROCESO JUNTA DE VIGILANCIA	Analizar y diagnosticar la necesidad de reunir a Junta de Vigilancia		Presidenta y secretaria JV	Convocatoria
	Convocar a cada uno de los socios de manera individual	Disponibilidad del secretario. Coordinar fecha de reunión. Análisis de los asuntos a debatir en reunión de Junta de Vigilancia.	Secretaria de Asogan El Carmen	
	Gestionar la logística para la reunión si es ordinaria ocho días de anticipación si es extraordinaria tres días de anticipación		Representante Legal	
	Coordinar con los colaboradores los detalles del evento		Representante Legal	
	Direccionar al Conserje el área y organización del evento.	Limpieza del área del evento. Ubicación de la mesa directiva. Distribución de las sillas Gestión de bebidas y alimentos	Conserje	

	Debatir y aprobar los diferentes asuntos tratados en Junta de Vigilancia		Presidente y secretaria	
	Generar acta de Junta de Vigilancia		Secretaria	Acta del Junta de Vigilancia
	Archivar el acta		Secretaria	

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 9: FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL PROCESO DE REFORMAS DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS

PROCESOS DE ASOGAN EL CARMEN - PROCESO DE REFORMAS DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS				
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO QUE SE GENERA
PROCESO DE REFORMAS DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS.	Ejecutar las disposiciones ejecutoriales de Junta Directiva	Verificación de los miembros que conforman la Comisión de Reforma	Representante Legal	Acta de Junta Directiva
	Comunicar a los socios que conformaran la comisión de reformas		Representa Legal	
	Coordinar las fecha y hora de reunión para el análisis y reajustes de los estatutos	Comunicación vía telefónica a cada uno de los miembros de comisión de reforma Coordinación de fecha y hora	Representante Legal	
	Gestionar la logística para la comisión de reforma.		Representante Legal	
	Comunicar y direccionar al Conserje el área de la reunión	Limpieza del área del evento. Arreglo de la mesa de trabajo Distribución de las sillas Gestión de bebidas y alimentos	Conserje	

	Revisión de leyes y reglamentos	Impresión de las leyes y reglamentos. Anillados	Representante Legal	
	Debatir y reformar cada uno de los artículos que se encuentran en el Estatuto		Miembros que conforman la comisión de reforma.	Acta de reunión y reformas propuestas
	Convocar a Junta Directiva y Junta de Vigilancia para su revisión		Representante Legal	
	Llevar a Asamblea General para su Aprobación en dos sesiones.		Representante Legal	Acta de Asamblea General

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 10: FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN FINANCIERA

PROCESOS DE ASOGAN EL CARMEN – GESTIÓN FINANCIERA				
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO QUE SE GENERA
GESTIÓN FINANCIERA	Cotizar los equipos e insumos requeridos	Realización de investigación de precios de equipos e insumos. Evaluación y aprobación de mejor oferta.	Presidente, Representante Legal, Técnico Veterinario	Cotización
	Revisar y verificar las facturas para su posterior autorización		Contadora	Factura
	Supervisar y autorizar la cancelación de la factura		Representante Legal	
	Direccionar a la auxiliar contable el registro del asiento contable en el sistema.		Contadora y Asistente Contable	Comprobante de ingreso contable
	Revisar y sumillar el asiento contable para su debida cancelación	Revisión del asiento en el sistema Sumillación del documento.	Contadora	
	Generar el cheque		Asistente Contable	Cheque
	Verificar y firmar el cheque	Verificación de los valores de factura Revisión y cálculo de los Valores	Presidente y Representante Legal	

		Constatación de la autorización de cancelación en factura.		
	Entregar el cheque al proveedor	Firma de entrega del beneficiario del cheque.	Asistente Contable	Acta de entrega del cheque

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

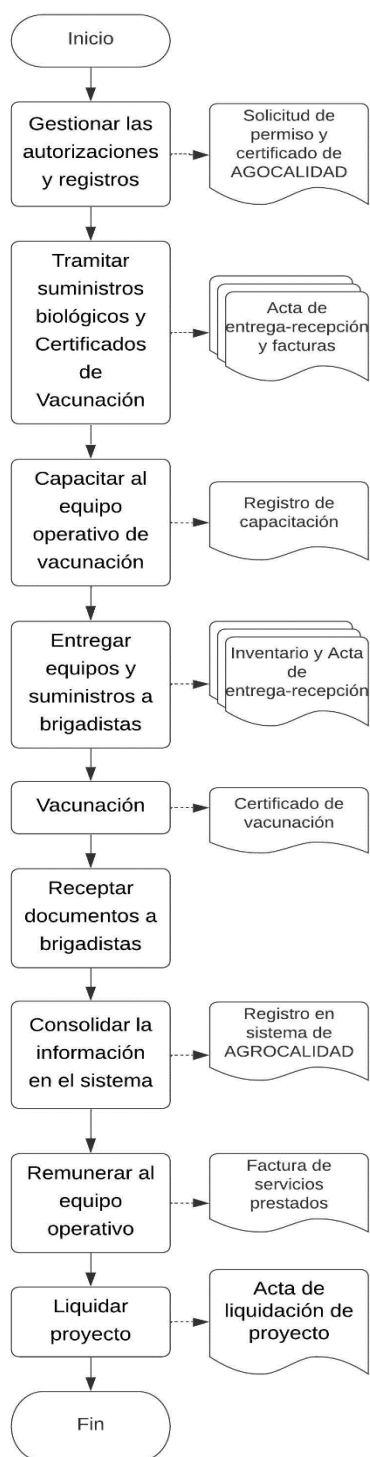
ANEXO 11: FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE NÓMINA

PROCESOS DE ASOGAN EL CARMEN - PROCESO DE CANCELACIÓN DE NOMINA				
PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO QUE SE GENERA
PROCESO GESTIÓN DE NÓMINA	Ingresar la información de días laborados de los colaboradores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Verificación de los días laborales por colaborador Revisión de descuento por créditos o adelantos Verificación de colabores con obligaciones pendientes de pago al IESS Ingreso de información en plataforma IESS	Contadora	
	Verificar y generar el rol de pago	Ingreso de información en plataforma IESS e ingreso al sistema contable Fénix	Contadora	
	Gestionar con la auxiliar contable la generación de los cheques		Contadora y auxiliar contable	
	Verificar y sumillar el registro contable físico		Contadora	
	Generar el registro contable y cheque		Auxiliar Contable	Registro Contable Cheque
	Revisión y firma de cheque	Contrastación de la información y registro contable Verificación y cálculo de los Valores	Presidente y Representante Legal	

	Entregar el cheque al colaborador	Verificar cheque con los días laborados Firma del rol de Pago	Auxiliar Contable	Rol de Pago
--	-----------------------------------	--	-------------------	-------------

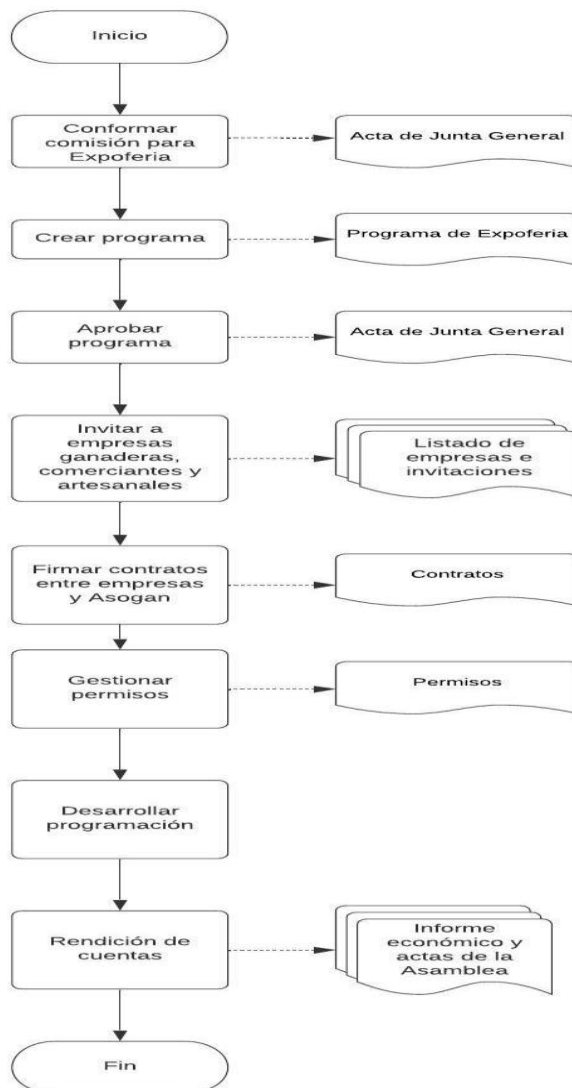
Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 12: DIAGRAMA AS-IS DEL PROCESO VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA



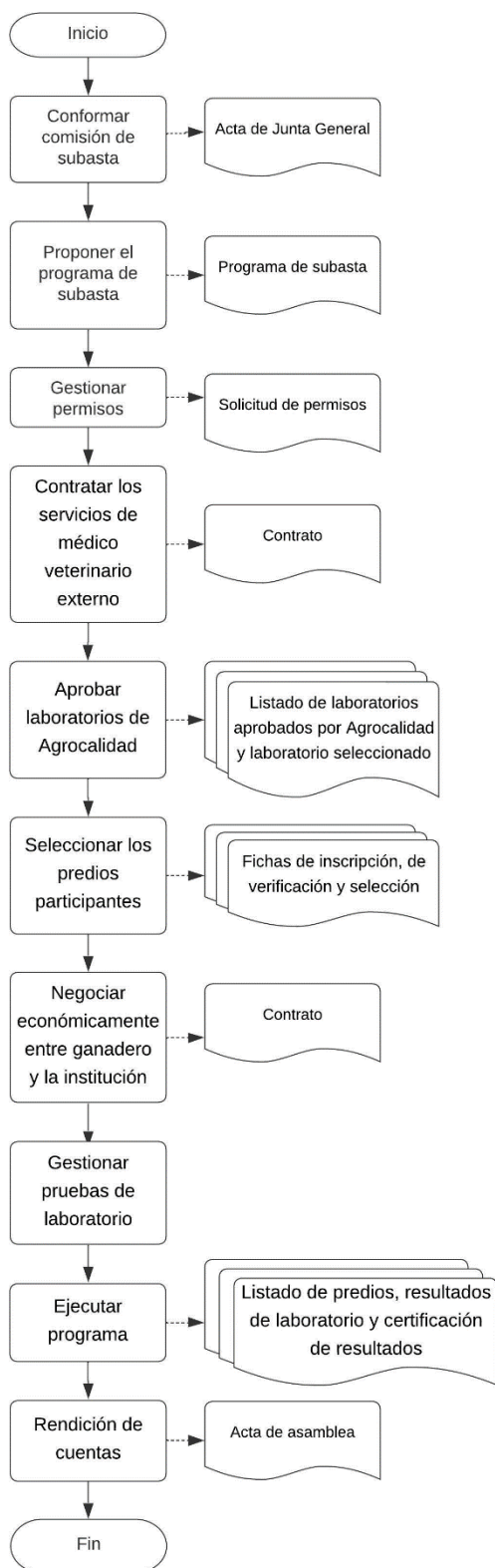
Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 13: DIAGRAMA AS-IS DEL PROCESO EXPOFERIAS



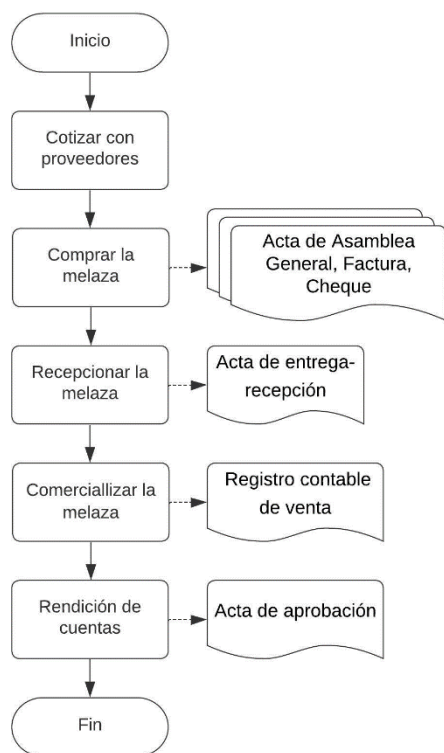
Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 14: DIAGRAMA AS-IS DEL PROCESO DE SUBASTA GANADERA

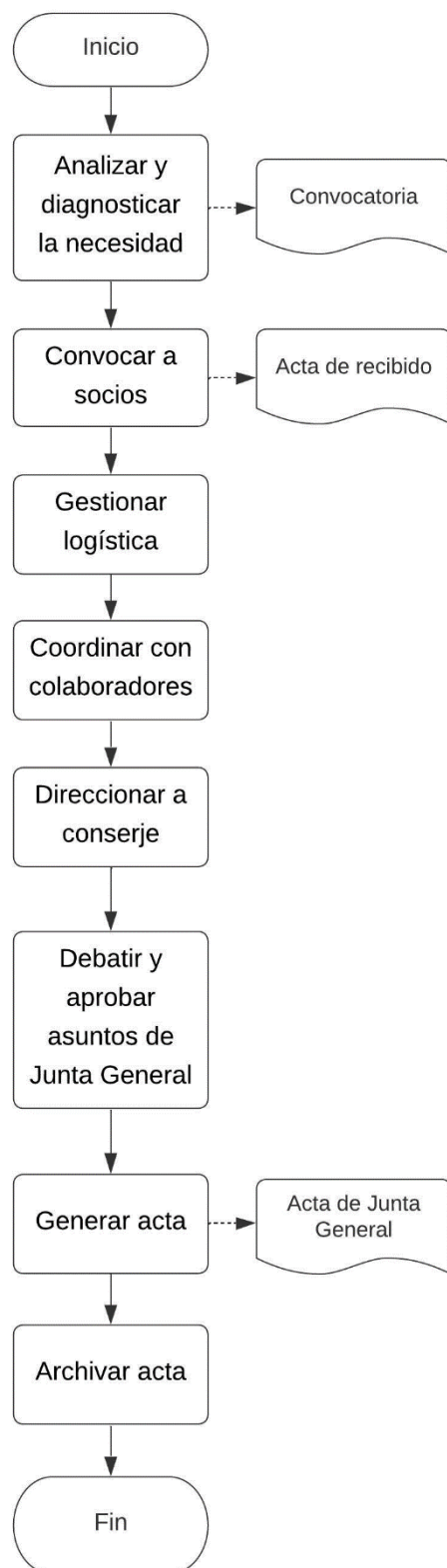


Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

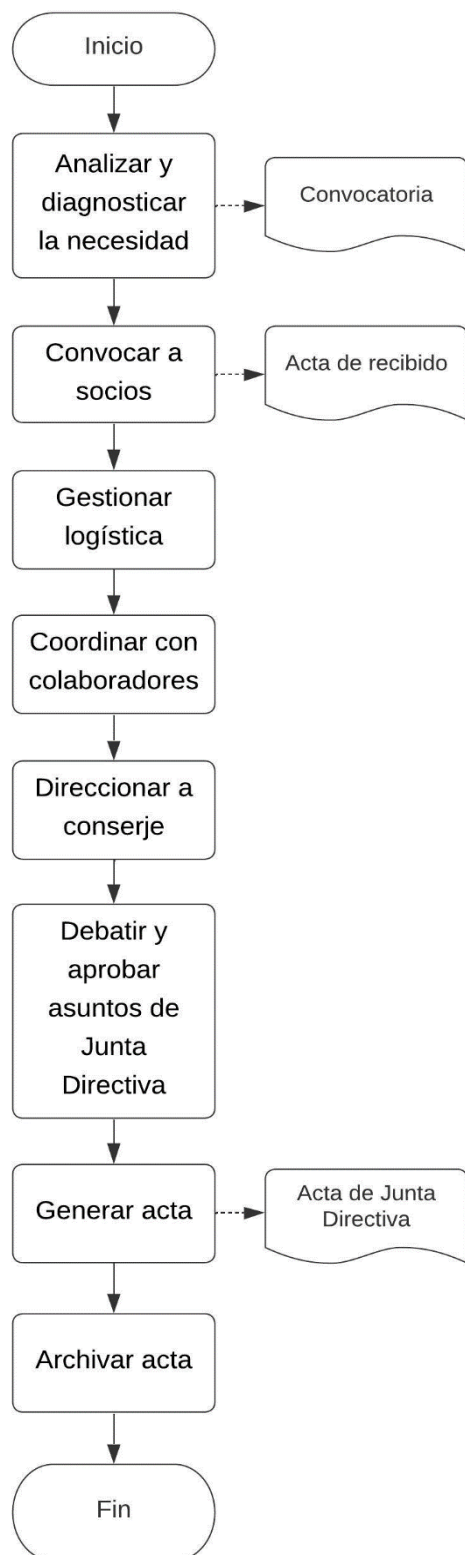
ANEXO 15: DIAGRAMA AS-IS DEL PROCESO COMPRA/VENTA DE MELAZA



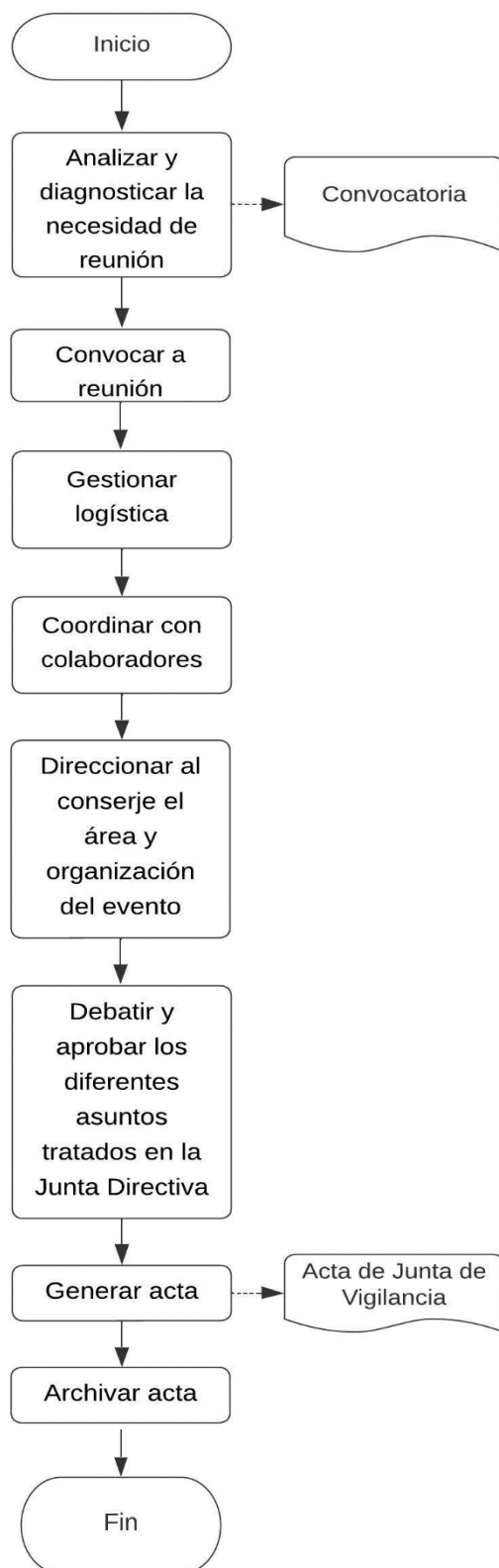
Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 16: Diagrama As-Is del PROCESO JUNTA GENERAL

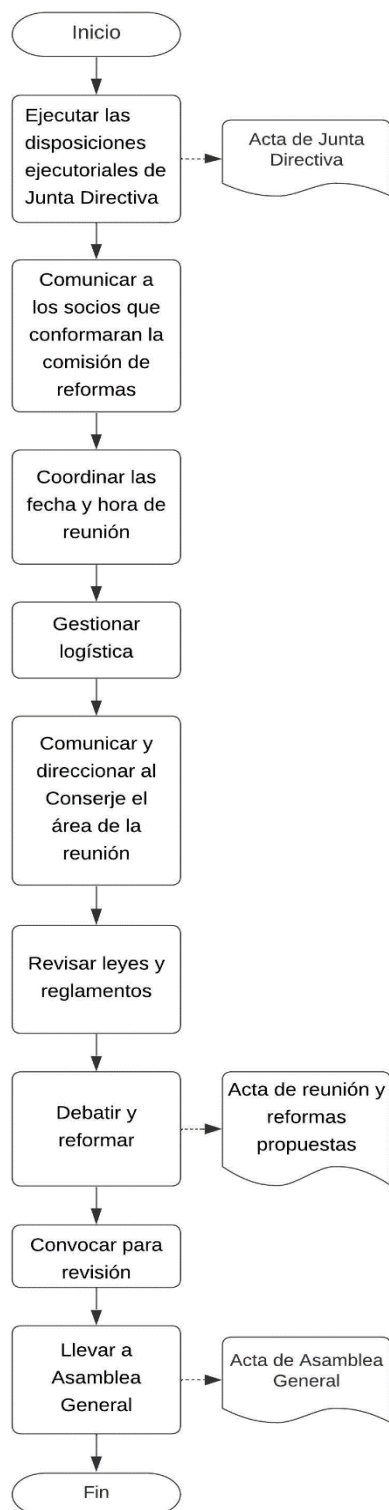
Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 17: DIAGRAMA AS-IS DEL PROCESO JUNTA DIRECTIVA

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

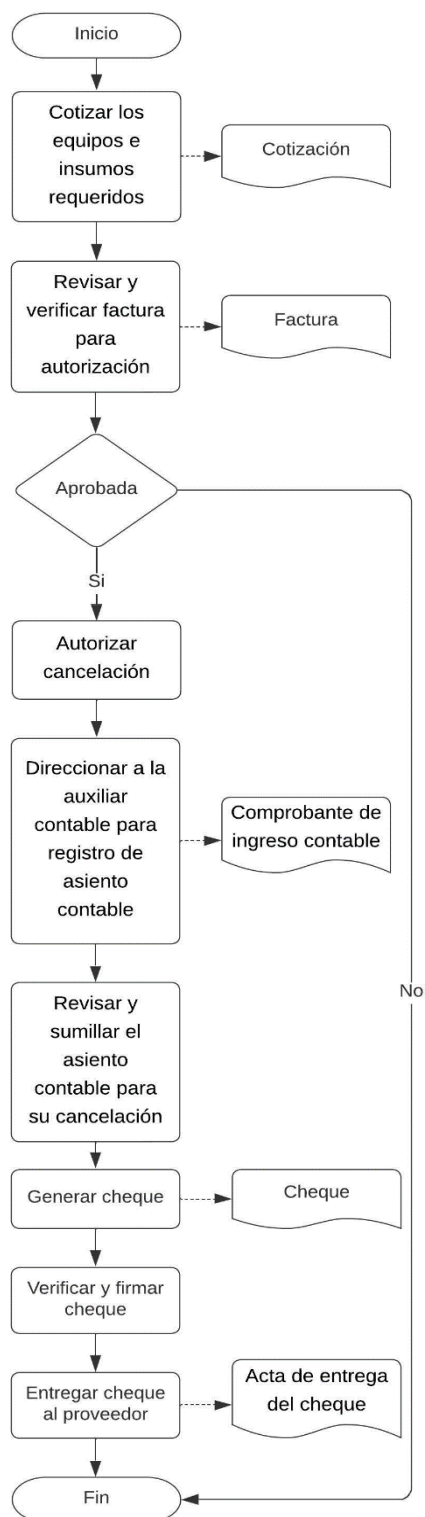
ANEXO 18: DIAGRAMA AS-IS DEL PROCESO JUNTA DE VIGILANCIA

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

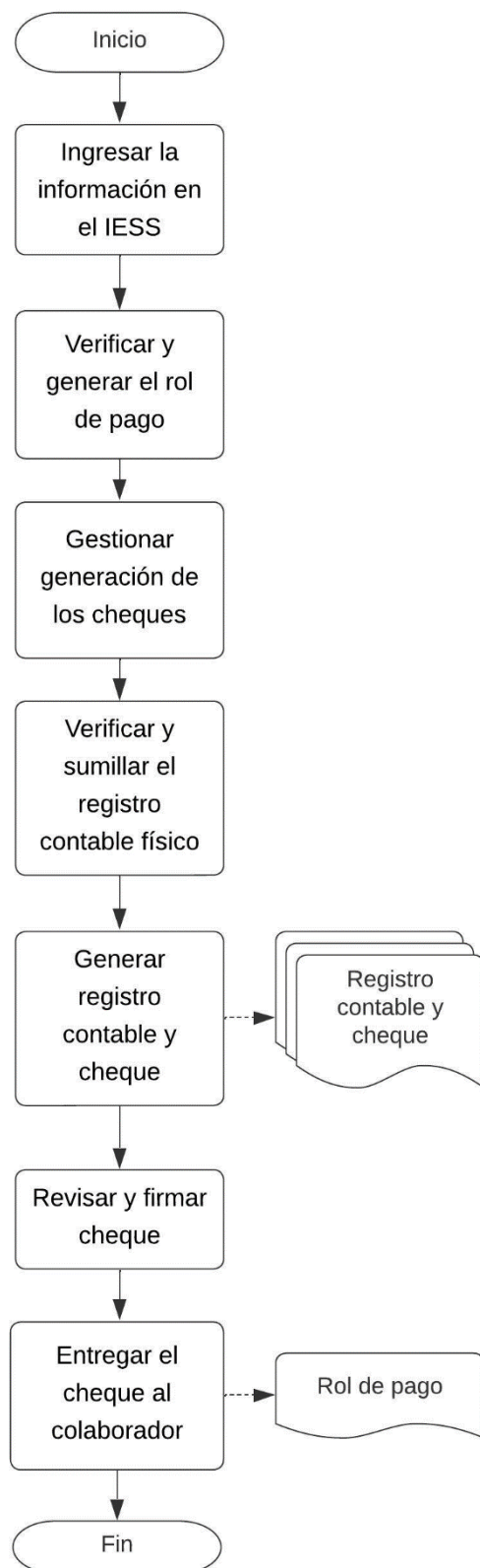
ANEXO 19: DIAGRAMA AS-IS DEL PROCESO DE REFORMAS DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 20: DIAGRAMA AS-IS DEL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA



Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 21: DIAGRAMA AS-IS DEL PROCESO GESTIÓN DE NÓMINA

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de información de la Asociación de ganaderos del cantón El Carmen.

ANEXO 22: FORMATO DE ENCUESTA PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN A LOS CLIENTES INTERNOS (SOCIOS).



ESPAMMFL
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



Encuesta para recopilar información sobre la gestión por proceso que se generan en la Asociación de Ganaderos “El Carmen” y como ayudaría su restructuración en la prestación de servicios.

Estimado (a) socio. Solicitamos de su ayuda para que responda con responsabilidad y honestidad la presente encuesta. Declarando que la encuesta será anónima y de mucha importancia para la investigación.

Objetivo: Seleccionar información oportuna y veraz, para reestructurar los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y marque con un (x) el nivel de escala que considere importante.

Grado de satisfacción

1	2	3	4	5
Muy insatisfechos	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho

GESTION POR PROCESOS		RESPUESTAS				
Nº	Proceso 6: PROCESO JUNTA GENERAL	1	2	3	4	5
1	¿Está usted satisfecho con el proceso y desarrollo de las reuniones de Junta General?					
2	¿Cree usted que las convocatorias a Junta General cuentan con la información necesaria, precisa y veraz?					
3	¿Considera usted que la logística empleada para el desarrollo de la reunión de Junta General satisface las expectativas de los socios?					

4	¿El desarrollo de la reunión de Junta General cumple los debidos procesos parlamentario?					
5	¿La participación de los socios en Junta General es democrática y participativa?					
Nº	Proceso 7: PROCESO JUNTA DIRECTIVA	1	2	3	4	5
1	¿Está usted satisfecho con el proceso y desarrollo de las reuniones de Junta Directiva?					
2	¿Considera usted que los miembros de la Junta Directiva están debidamente capacitados para afrontar cualquier adversidad administrativa?					
3	¿Los procesos internos y externos de toma de decisiones de la Junta Directiva son sociabilizadas en Junta General?					
4	¿Las decisiones de los miembros de la Junta Directiva cumplen con el desarrollo institucional?					
Nº	Proceso 8: PROCESO DE JUNTA DE VIGILANCIA	1	2	3	4	5
1	¿La Junta de Vigilancia Cumple su rol protagónico dentro de la institución?					
2	¿Los procesos de control económico son ejecutados a tiempo, notificados con eficiencia y eficacia a la Junta Directiva o Junta General?					
3	¿Cree Usted que la Junta de Vigilancia cumple el proceso reglamentario de registro y desarrollo de actas?					
4	¿Los miembros de la Junta de Vigilancia presentan los informes económicos adecuadamente?					
5	¿Los miembros de la Junta de Vigilancia están calificados para desempeñar sus funciones?					
Nº	Proceso 9: PROCESO DE COMISIÓN DE REFORMAS DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS	1	2	3	4	5
1	¿La comisión de Reforma Estatutaria revisa y analiza las normativas legales para el desarrollo y reforma del estatuto?					

2	¿La comisión de reforma cumple sus funciones en un término y plazo acorde a las necesidades de la institución?					
3	¿Considera usted que los miembros de la comisión de reformas revisan y analizan cada artículo y es debidamente debatido y sustentando por los miembros participantes?					
4	¿Cree usted que las reformas estatutarias son debidamente sustentadas ante las Leyes y Normativas que controlan las actividades institucionales?					
5	¿Cree usted que el proceso de presentar y exponer cada uno de los artículos reformados como herramienta de procedimientos internos, cumple las necesidades de los miembros de la asociación?					

Anexo 23: Matriz de AVA - PROCESO: JUNTA GENERAL

N.º	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					TIEMPO ESPERADO (minutos)				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	a	m	b	TE	
1	Analizar y diagnosticar la necesidad de reunir a Asamblea General				150					120	150	180	150
2	Convocar a cada uno de los socios de manera individual			2880						1440	2880	4320	2880
3	Gestionar la Logística para la reunión si es ordinaria ocho días de anticipación si es extraordinaria tres días de anticipación			14400						11520	14400	17280	14400
4	Coordinar con los colaboradores los detalles del evento.			90						60	90	120	90
5	Direccionar al Conserje el área y				90					60	90	120	90

	organización del evento											
6	Debatir y aprobar los diferentes asuntos tratados en asamblea general		243						200	240	300	243
7	Generar el acta de Asamblea General		63						45	60	90	63
8	Archivar el acta de asamblea general						2		1	2	3	2

Anexo 24: Cálculo del Índice de valor añadido - PROCESO: JUNTA GENERAL

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					IVA
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
Cantidad de actividades	8	2	3	2	0	0	1		62,50
%	100	25,00	37,50	25,00	0,00	0,00	12,50	0,00	
Tiempos de las actividades (minutos)	17918	0	306	17370	240	0	0	2	1,71
%	100	0,00	1,71	96,94	1,34	0,00	0,00	0,01	

Anexo 25: Matriz de valor añadido - PROCESO: JUNTA GENERAL

MATRIZ DE VALOR AÑADIDO			
		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	<ul style="list-style-type: none"> • (Mejorar) Debatir y aprobar los diferentes asuntos tratados en asamblea general • Generar el acta de Asamblea General 	<ul style="list-style-type: none"> • (Optimizar) Analizar y diagnosticar la necesidad de reunir a Asamblea General • Convocar a cada uno de los socios de manera individual • Gestionar la Logística para la reunión si es ordinaria ocho días de anticipación si es extraordinaria tres días de anticipación • Coordinar con los colaboradores los detalles del evento. • Direccionar al Conserje el área y organización del evento • Archivar el acta de asamblea general
	NO	(Transferir a otra área)	(Eliminar)

Anexo 26: Matriz de AVA - PROCESO: JUNTA DIRECTIVA

N.º	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA					TIEMPO ESPERADO				
				VALOR					(minutos)				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	a	m	b	TE	
1	Analizar y diagnosticar la necesidad de Reunir a Junta Directiva				125					90	120	180	125
2	Convocar a cada uno de los socios de manera individual			210						180	210	240	210
3	Gestionar la Logística para la reunión si es ordinaria ocho días de anticipación si es extraordinaria tres días de anticipación			90						60	90	120	90
4	Coordinar con los colaboradores los detalles del evento.			45						30	45	60	45
5	Direccionar al Conserje el área y organización del evento			34						20	35	45	34
6	Debatir y aprobar los diferentes asuntos tratados en la Junta Directiva		150							120	150	180	150
7	Generar el acta de Junta Directiva		108							70	100	180	108
8	Archivar el acta							2	1	2	3	2	

Anexo 27: Cálculo del Índice de valor añadido - PROCESO: JUNTA DIRECTIVA

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGA VALOR		NO AGREGA					IVA
				VALOR					
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	

Cantidad de actividades	8	0	2	3	2	0	0	1	25,00
%	100	0,00	25,00	37,50	25,00	0,00	0,00	12,50	
Tiempos de las actividades (minutos)	764,00	0	258	379	125	0	0	2	33,77
%	100%	0,00%	33,77%	49,61%	16,36%	0,00%	0,00%	0,26%	

Anexo 28: Matriz de valor añadido - PROCESO: JUNTA DIRECTIVA

MATRIZ DE VALOR AÑADIDO			
		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	<ul style="list-style-type: none"> (Mejorar) Debatir y aprobar los diferentes asuntos tratados en la Junta Directiva Generar el acta de Junta Directiva 	<ul style="list-style-type: none"> (Optimizar) Analizar y diagnosticar la necesidad de Reunir a Junta Directiva Convocar a cada uno de los socios de manera individual Gestionar la Logística para la reunión si es ordinaria ocho días de anticipación si es extraordinaria tres días de anticipación Coordinar con los colaboradores los detalles del evento. Direccionar al Conserje el área y organización del evento Archivar el acta
	NO	(Transferir a otra área)	(Eliminar)

Anexo 29: Matriz de AVA – PROCESO: VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA

N.º	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA					TIEMPO ESPERADO				
				VALOR					(minutos)				
				VAC	VAE	P	I	E	M	A	a	m	b
1	Gestionar las autorizaciones y registros			125						90	120	180	125
2	Tramitar suministros, biológicos y Certificados de Vacunación			1520						480	1440	2880	1520
3	Capacitar al equipo operativo de vacunación		180							120	180	240	180
4	Entregar equipos y suministros a brigadistas			185						150	180	240	185
5	Vacunación	64816,5								50400	64800	79299	64816,50
6	Receptar documentos a brigadistas				6480					4320	7200	10080	6480
7	Consolidar la información en el sistema							3000		2160	2880	4320	3000
8	Remunerar al equipo operativo		356,67							300	360	400	356,67
9	Liquidar el proyecto							540		480	540	600	540

Anexo 30: Cálculo del Índice de valor añadido - PROCESO: VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGA VALOR		NO AGREGA					IVA
				VALOR					
				VAC	VAE	P	I	E	
Cantidad de actividades	9	1	2	3	1	0	0	2	33,33
%	100%	11,11	22,22	33,33	11,11	0,00	0,00	22,22	
Tiempos de las actividades (minutos)	77203,17	64816,5	536,67	1830,00	6480,00	0	0	3540	84,65
%	100	83,96	0,70	2,37	8,39	0	0	4,59	

Anexo 31: Matriz de valor añadido - PROCESO: VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA

MATRIZ DE VALOR AÑADIDO			
		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	(Mejorar) <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al equipo operativo de vacunación • Vacunación • Remunerar al equipo operativo 	(Optimizar) <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las autorizaciones y registros • Tramitar suministros, biológicos y Certificados de Vacunación • Entregar equipos y suministros a brigadistas • Receptar documentos a brigadistas • Consolidar la información en el sistema • Liquidar el proyecto
	NO	(Transferir a otra área)	(Eliminar)

Anexo 32: Matriz de AVA – PROCESO: SUBASTA GANADERA

N. o	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					TIEMPO ESPERADO (minutos)			
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	a	m	b	TE
1	Conformar comisión de subasta			125					90	120	180	125
2	Proponer el programa general de subasta			360					240	360	480	360
3	Gestionar los permisos correspondientes			4440					2880	4320	6480	4440
4	Contratar los servicios de médico veterinario externo.		5110						420	5760	7200	5110
5	Aprobar laboratorios de Agrocalidad para las pruebas de enfermedades zoonóticas y no zoonóticas a los animales.				4440				2160	4320	7200	4440
6	Seleccionar los predios participantes	14880							10080	14400	21600	14880
7	Negociar económicamente entre ganadero y la institución		10320						7200	10080	14400	10320
8	Ejecutar programa específico de subasta		1560						720	1440	2880	1560
9	Rendición de cuentas		150						120	150	180	150

Anexo 33: Cálculo del Índice de valor añadido – PROCESO: SUBASTA GANADERA

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					IVA
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
Cantidad de actividades	9	1	4	3	1	0	0	0	55,56
%	100	11,11	44,44	33,33	11,11	0	0	0	
Tiempos de las actividades	41385	14880	17140	4925	4440	0	0	0	77,37
%	100	35,96	41,42	11,90	10,73	0	0,	0	

Anexo 34: Matriz de valor añadido - PROCESO: SUBASTA GANADERA

MATRIZ DE VALOR AÑADIDO			
		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	(Mejorar) <ul style="list-style-type: none"> • Contratar los servicios de médico veterinario externo. • Seleccionar los predios participantes • Negociar económicamente entre ganadero y la institución • Ejecutar programa específico de subasta • Rendición de cuentas 	(Optimizar) <ul style="list-style-type: none"> Conformar comisión de subasta Proponer el programa general de subasta Gestionar los permisos correspondientes Aprobar laboratorios de Agrocalidad para las pruebas de enfermedades zoonóticas y no zoonóticas a los animales.
	NO	(Transferir a otra area)	(Eliminar)

Anexo 35: Matriz de AVA – PROCESO: EXPOFERIAS

N.º	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					TIEMPO ESPERADO (minutos)			
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	a	m	b	TE
1	Conformar comisión para EXPOFERIAS			1125					90	120	180	125
2	Crear programa	360							240	360	480	360
3	Aprobar programa		10						5	10	15	10
4	Invitar a empresas ganaderas, comerciales y artesanales	360							240	360	480	360
5	Firmar contrato entre empresas y Asogan	4480							2880	4320	6480	4440
6	Gestionar los permisos correspondientes de Ley			360					240	360	480	360
7	Desarrollar programación		3000						2160	2880	4320	3000
8	Rendir cuentas		80						60	80	100	80

Anexo 36: Cálculo del Índice de valor añadido – PROCESO: EXPOFERIAS

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					IVA
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
Cantidad de actividades	8	3	3	2	0	0	0	0	75
%	100	37,50	37,50	25	0	0	0	0	
Tiempos de las actividades	9,00	3,375	3,375	2,25	0	0	0	0	75
%	100	37,50	37,50	25	0	0	0	0	

Anexo 37: Matriz de valor añadido - PROCESO: EXPOFERIAS

MATRIZ DE VALOR AÑADIDO			
		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	(Mejorar) <ul style="list-style-type: none"> • Crear programa • Aprobar programa • Invitar a empresas ganaderas, comerciales y artesanales • Firmar contrato entre empresas y Asogan • Desarrollar programación • Rendir cuenta 	(Optimizar) <ul style="list-style-type: none"> • Conformar comisión para EXPOFERIAS • Gestionar los permisos correspondientes de Ley
	NO	(Transferir a otra área)	(Eliminar)

Anexo 38: Matriz de AVA – PROCESO: COMPRA/VENTA DE MELAZA

N.º	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					TIEMPO ESPERADO (minutos)				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	a	m	b	TE	
1	Cotizar con proveedores			150						120	150	180	150
2	Comprar la melaza		90							60	90	120	90
3	Recepcionar la melaza							1006,67		600	1000	1440	1006,67
4	Comercializar la melaza	64800								43200	64800	86400	64800
5	Rendición de cuentas		115							60	120	150	115

Anexo 39: Cálculo del Índice de valor añadido – PROCESO: COMPRA/VENTA DE MELAZA

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					IVA
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
Cantidad de actividades	5	1	2	1	0	0	0	1	60,
%	100	20	40	20	0	0	0	20	
Tiempos de las actividades (minutos)	66161,67	64800	205	150	0	0	0	1006,67	98,25
%	100	97,94	0,31	0,23	0	0	0	1,5	

Anexo 40: Matriz de valor añadido - PROCESO: COMPRA/VENTA DE MELAZA

MATRIZ DE VALOR AÑADIDO			
		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	(Mejorar) <ul style="list-style-type: none"> • Comprar la melaza • Comercializar la melaza • Rendición de cuentas 	(Optimizar) <ul style="list-style-type: none"> • Cotizar con proveedores • Recepcionar la melaza
	NO	(Transferir a otra área)	(Eliminar)

Anexo 41: Matriz de AVA – PROCESO: REFORMAS DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS

N.º	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA					TIEMPO ESPERADO			
				VALOR					(minutos)			
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	a	m	b	TE
1	Ejecutar las disposiciones ejecutoriales de Junta Directiva		6000						4320	5400	10080	6000
2	Comunicar a los socios que conformaran la comisión de reformas			2400					1440	2160	4320	2400
3	Coordinar las fecha y hora de reunión para el análisis y reajustes de los estatutos			480					240	300	1440	480
4	Gestionar la Logística para la comisión de reforma.			370					300	360	480	370
5	Comunicar y direccionar al Conserje el área de la reunión			210					180	210	240	210
6	Revisión de Leyes y Reglamentos.		29						15	25	60	29
7	Debatir y reformar cada uno de los artículos que se encuentran en el Estatuto		353						280	360	400	353
8	Convocar a Junta Directiva y Junta de Vigilancia para su revisión		3000						2160	2880	4320	3000
9	Llevar a Asamblea General para su Aprobación en dos secciones		6960						4320	7200	8640	6960

Anexo 42: Cálculo del Índice de valor añadido – PROCESO: REFORMAS DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					IVA
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
Cantidad de actividades	9	0	5	4	0	0	0	0	55,56
%	100	0	55,56	44,44	0	0	0	0	
Tiempos de las actividades (minutos)	19802	0	16342	3460	0	0	0	0	82,53
%	100	0	82,53	17,47	0	0	0	0	

Anexo 43: Matriz de valor añadido - PROCESO: REFORMAS DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS

MATRIZ DE VALOR AÑADIDO			
		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	(Mejorar) Ejecutar las disposiciones ejecutoriales de Junta Directiva Revisión de Leyes y Reglamentos. Debatir y reformar cada uno de los artículos que se encuentran en el Estatuto Convocar a Junta Directiva y Junta de Vigilancia para su revisión Llevar a Asamblea General para su Aprobación en dos secciones	(Optimizar) Comunicar a los socios que conformaran la comisión de reformas Coordinar las fecha y hora de reunión para el análisis y reajustes de los estatutos Gestionar la Logística para la comisión de reforma. Comunicar y direccionar al Conserje el área de la reunión
	NO	(Transferir a otra área)	(Eliminar)

Anexo 44: Matriz de AVA – PROCESO: JUNTA DE VIGILANCIA

N.º	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA					TIEMPO ESPERADO				
				VALOR					(minutos)				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	a	m	b	TE	
1	Analizar y diagnosticar la necesidad de Reunir a Junta Directiva				125					90	120	180	125
2	Convocar a cada uno de los socios de manera individual			210						180	210	240	210
3	Gestionar la Logística para la reunión si es ordinaria ocho días de anticipación si es extraordinaria tres días de anticipación			90						60	90	120	90
4	Coordinar con los colaboradores los detalles del evento.			45						30	45	60	45
5	Direccionar al Conserje el área y organización del evento			34						20	35	45	34
6	Debatir y aprobar los diferentes asuntos tratados en la Junta Directiva		150							120	150	180	150
7	Generar el acta de Junta Directiva		108							70	100	180	108
8	Archivar el acta							2	1	2	3	2	

Anexo 45: Cálculo del Índice de valor añadido – PROCESO: JUNTA DE VIGILANCIA

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGA VALOR		NO AGREGA					IVA
				VALOR					
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	

Cantidad de actividades	8	0	2	3	2	0	0	1	25
%	100	0	25	37,5	25	0	0	12,5	
Tiempos de las actividades (minutos)	764	0	258	379	125	0	0	2	33,77
%	100	0	33,77	49,61	16,36	0	0	0,26	

Anexo 46: Matriz de valor añadido - PROCESO: JUNTA DE VIGILANCIA

MATRIZ DE VALOR AÑADIDO			
		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	(Mejorar) Debatir y aprobar los diferentes asuntos tratados en la Junta Directiva Generar el acta de Junta Directiva	(Optimizar) Analizar y diagnosticar la necesidad de Reunir a Junta Directiva Convocar a cada uno de los socios de manera individual Gestionar la Logística para la reunión si es ordinaria ocho días de anticipación si es extraordinaria tres días de anticipación Coordinar con los colaboradores los detalles del evento. Direccionar al Conserje el área y organización del evento Archivar el acta
	NO	(Transferir a otra área)	(Eliminar)

Anexo 47: Matriz de AVA – PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA

N.º	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA					TIEMPO ESPERADO			
				VALOR					(minutos)			
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	a	m	b	TE
1	Cotizar los equipos e insumos requeridos		37						20	35	60	37
2	Revisar y verificar las facturas para su posterior autorización.			9					5	8	14	9
3	Supervisar y autorizar la cancelación de la factura			6					3	6	8	6
4	Direccionar a la auxiliar contable el registro del asiento contable en el sistema							5	2	4	10	5
5	Revisar y sumillar el asiento contable para su debida cancelación.				9				5	7	20	9
6	Generar el cheque		12						8	12	17	12
7	Verificar y firmar el cheque				28				20	27	40	28
8	Entregar el cheque al proveedor	8							5	7	12	8

Anexo 48: Cálculo del Índice de valor añadido – PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					IVA
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
Cantidad de actividades	8	1	2	2	2	0	0	1	37,5
%	100	12,5	25	25	25	0	0	12,5	
Tiempos de las actividades (minutos)	114	8	49	15	37	0	0	5	50
%	100%	7,02	42,98	13,16	32,46	0	0	4,39	

Anexo 49: Matriz de valor añadido - PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA

MATRIZ DE VALOR AÑADIDO			
		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	(Mejorar) <ul style="list-style-type: none"> • Cotizar los equipos e insumos requeridos • Generar el cheque • Entregar el cheque al proveedor 	(Optimizar) <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y verificar las facturas para su posterior autorización. • Supervisar y autorizar la cancelación de la factura • Direccionar a la auxiliar contable el registro del asiento contable en el sistema • Revisar y sumillar el asiento contable para su debida cancelación. • Verificar y firmar el cheque
	NO	(Transferir a otra área)	(Eliminar)

Anexo 50: Matriz de AVA – PROCESO: GESTIÓN DE NÓMINA

N.º	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA					TIEMPO ESPERADO			
				VALOR					(minutos)			
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	a	m	b	TE
1	Ingresar la información de días laborados de los colaboradores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social							152	90	150	220	152
2	Verificar y generar el rol de pago				92				70	90	120	92
3	Gestionar con la auxiliar contable la generación de los cheques		83						70	80	110	83
4	Verificar y sumillar el registro contable físico				45				30	45	60	45
5	Generar el registro contable y cheque		25						15	25	35	25
6	Revisar y firmar de cheque				5				3	5	7	5
7	Entregar el cheque al colaborador	25							20	25	30	25

Anexo 51: Cálculo del Índice de valor añadido – PROCESO: GESTIÓN DE NÓMINA

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGA VALOR		NO AGREGA					IVA
				VALOR					
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
Cantidad de actividades	7	1	2	0	3	0	0	1	42,86
%	100	14,29	28,57	0	42,8	0	0	14,29	

Tiempos de las actividades (minutos)	427	25	108	0	142	0	0	152	31,15
%	100	5,85	25,29	0	33,26	0	0	35,6	

Anexo 52: Matriz de valor añadido - PROCESO: GESTIÓN DE NÓMINA

MATRIZ DE VALOR AÑADIDO			
		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	(Mejorar) Gestionar con la auxiliar contable la generación de los cheques Generar el registro contable y cheque Entregar el cheque al colaborador	(Optimizar) Ingresar la información de días laborados de los colaboradores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Verificar y generar el rol de pago Verificar y sumillar el registro contable físico Revisar y firmar de cheque
	NO	(Transferir a otra área)	(Eliminar)

**ANEXO 53: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA
ASOCIACIÓN DE GANADEROS EL CARMEN**



**ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL
CANTÓN EL CARMEN**

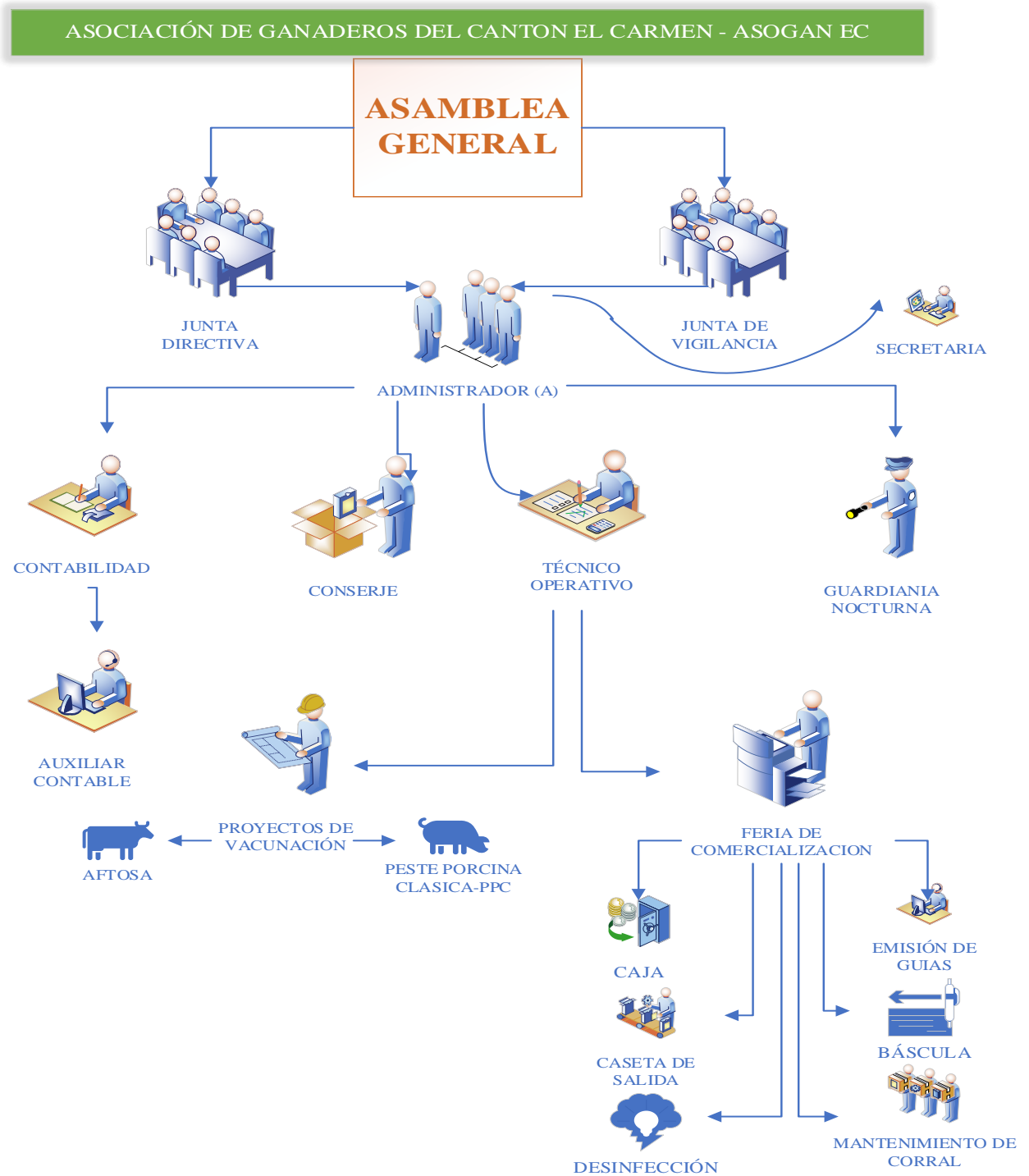
**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS**

VERSIÓN 01

JUNIO 2023

INTRODUCCIÓN

El presente manual corresponde a los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen. Como parte de su organización se realizó la codificación de los procesos, que son detallados de la siguiente manera según corresponda su clasificación: Procesos Gobernantes estarán designados con el siguiente código **AGEC-PG**, para los Procesos operativos (agregadores de valor) **AGEC-PAV** y para los Procesos de Apoyo **AGEC-PHA**, con el fin de tener un orden lógico e identificar de una mejor manera los procesos y procedimientos consignados.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Asociación de Ganaderos del Cantón El Carmen
RUC: 1390096387001

CODIFICACIÓN

CLASIFICACIÓN DEL PROCESO	PROCESO	CÓDIGO
PROCESOS ESTRATÉGICOS	ASAMBLEA GENERAL	AGEC-PG1
	JUNTA DIRECTIVA	AGEC-PG2
PROCESOS OPERATIVOS (AGREGADORES DE VALOR)	FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO	AGEC-PAV1
	VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA.	AGEC-PAV2
	SUBASTA GANADERA	AGEC-PAV3
	EXPOFERIAS	AGEC-PAV4
	COMPRAVENTA DE MELAZA	AGEC-PAV5
PROCESOS DE APOYO	REFORMAS DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS.	AGEC-PHA1
	JUNTA DE VIGILANCIA	AGEC-PHA2
	GESTIÓN FINANCIERA	AGEC-PHA3
	GESTIÓN DE NÓMINA	AGEC-PHA4

PROPÓSITO

Establecer un documento que facilite el accionar de cada uno de los clientes internos y externos de esta empresa, así como, la toma de decisiones de su competencia. Lo que contribuye a la organización y el mejoramiento de la gestión institucional.

ALCANCE

EL presente manual recopila los procesos y procedimientos de los Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y los Procesos de Apoyo, con sus respectivas actividades y tareas Su vigencia perdurará hasta que existan modificaciones o ajustes necesarios en la gestión administrativa, por lo que se constituye en la versión 001 de dicho manual.

MARCO LEGAL

EL presente manual de procesos y procedimientos de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen se encuadrará en las normativas legales siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador;
- Ley de Economía Popular y Solidario;
- Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidario;
- Estatutos Institucional; y,
- Reglamento Interno de la Asociación.

POLÍTICAS

- a. Los miembros que conforman la comisión de reformas de estatutos y reglamentos internos deben de estar dirigida y supervisada por el presidente y secretaria de Junta Directiva.
- b. Los miembros que conforman la comisión de reforma de estatuto y reglamento interno deben de ser profesionales o tener sólidos conocimientos legales en procesos de reformas.
- c. Cada artículo reformado debe de tener sustento jurídico.
- d. En cada sesión de trabajo se debe de firmar el registro de asistencia como respaldo y evidencia de los profesionales que actuaron en las reformas de estatutos y reglamentos internos.

- e. Hora de ingreso: Todos los colaboradores deben de estar a las 6 am en sus lugares de trabajo respectivamente.
- f. Vestimenta: Todos los colaboradores que están inmiscuidos en este proceso deben de tener algún identificativo como credencial, camiseta o chalecos que los identifique como parte integral del equipo de trabajo.
- g. Uso obligatorio de los equipos de Protección Personal, dependiendo del área de responsabilidad.
- h. Mantener en orden y limpias las distintas áreas de responsabilidad designadas.
- i. En caso de traslado de un área a otra, es recomendable solo caminar, evite correr, podría ocasionarse u ocasionar daños por caídas.
- j. Notificaciones: Cualquiera de los colaboradores que observara algún tipo de irregularidad por cualquier medio deben de notificar inmediatamente con su Administrador de Feria o Médico Veterinario.
- k. Ingresos de animales: Todos los animales que participan en ferias de comercialización deben de ingresar con su respectiva guía de movilización y en caso de los cerdos con guías y su respectivo arete.
- l. Una vez finalizada la feria de comercialización es obligatorio para los colaboradores realizar el respectivo aseo dependiendo de su responsabilidad y área.
- m. El formulario FCG-02 será de inspección obligatoria trimestralmente y previa inspección de los funcionarios de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario AGROCALIDAD.
- n. Verificación: verificar 72 horas (tres días) previa de la revisión técnica de Agrocalidad, para calificar como operadora de vacunación, las condiciones y estados de: equipos, herramientas, insumos, instalaciones
- o. Informes de Avances: Los brigadistas deberán remitir informes cada semana de los avances de vacunación con el detallado de los predios intervenidos y datos de los beneficiarios.
- p. Despacho de insumo: Los despachos de insumos y biológicos se los realizarán dependiendo del número de dosis aplicadas.
- q. Despacho de biológicos: Serán despachados cada semana dependiendo del avance y zona geográfica designado para la vacunación.

- r. Facturación: Los brigadistas remitirán cada semana la facturación del número de dosis aplicadas para su posterior desembolso económico.
- s. Cancelación de valores: Los valores a los brigadistas serán cancelados cada semana.
- t. Informe mensual de novedades: Los brigadistas de manera obligatoria deberán remitir un informe mensual de las novedades y sugerencias encontradas en campo.
- u. Solicitar al menos tres proformas de diferentes proveedores.
- v. Solicitar muestras sobre la calidad y consistencia del producto.
- w. Definir la compra en conjunto al Administrador, Presidente y Médico Veterinario determinando la calidad, consistencia y grados Brix de la melaza.
- x. La cancelación de la melaza será del 50% del valor de la factura y la diferencia posterior a la recepción de la misma.
- y. El Administrador junto con el médico veterinario constatarán la cantidad y calidad de la recepción de la melaza.
- z. La cancelación de las facturas debe de estar respaldadas por el memorándum de autorización sea del administrador o presidente de la institución.
- aa. Cada factura cancelada debe de tener su respectivo asiento contable y fotocopia del cheque o impresión del comprobante de transferencia.
- bb. En caso de no existir factura de respaldo ni autorización de cancelación no se procederá a elaborar ningún cheque o transferencia.
- cc. Las cancelaciones por cualquier tipo de pago de la institución deberán de salir con cheque o impresión de comprobante de transferencia.
- dd. La caja chica institucional será repuesta previo informe y sustento con documentos probatorios.
- ee. La caja chica será repuesta con el valor total mensual de \$ 300 dólares americanos.
- ff. El administrador debe emitir al departamento contable el informe de los días laborables de cada uno de los colaboradores.
- gg. El departamento contable bajo ningún concepto debe de cancelar algún valor que no se encuentre autorizado.

- hh. Si algún colaborador requiere algún anticipo puede realizarlo después de fecha 15 del mes en curso, hasta por el 40% de su sueldo o salario previa solicitud de anticipo y autorización de la misma.
- ii. Los roles de pagos al ser un documento personal se deben de elaborar de manera individual por cada colaborador.
- jj. Los roles de pagos previo a la cancelación deben de estar autorizadas y firmadas por el presidente.
- kk. Los roles de pagos deben de estar sumillados por el contador (a) responsable.
- ll. Los colaboradores que reciben el pago de sus sueldos y salarios deben de firmar el recibido de los mismos en el rol de pago.
- mm. Planificar las actividades a presentar en la Expo ferias
- nn. Elaborar un presupuesto según las actividades a desarrollarse en la Expo feria.
- oo. Elaborar un informe de ingresos, costos y gastos de las actividades pos-Expo feria.
- pp. Planificar las actividades a desarrollarse en la subasta ganadera
- qq. Elaborar un presupuesto según las actividades a desarrollarse en la subasta ganadera.
- rr. Elaborar un informe de ingresos, costos y gastos de las actividades Pos-Subastas Ganadera

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Fiebre Aftosa: Enfermedad viral muy contagiosa que afecta a animales de doble pezuña. Se caracteriza por fiebre y ampollas en boca, nariz, pezones y patas. El periodo de incubación puede ser tan corto como dos a cinco días (más probable) o tan largo como uno a 14 días.

Peste porcina clásica:

Enfermedad viral de los cerdos, altamente contagiosa y de gran impacto económico. La gravedad de esta enfermedad varía con la cepa del virus, la edad del cerdo y el estado inmunitario de la piara.

Piara: Manada de cerdos o jabalíes.

Melaza:

Líquido más o menos viscoso, de color pardo oscuro y sabor muy dulce, que queda como residuo de la fabricación del azúcar de caña o remolacha.

Subasta:

Venta pública de bienes o alhajas que se hace al mejor postor, y regularmente por mandato y con intervención de un juez u otra autoridad.

Expoferia:

Espacio físico o digital donde las empresas ofrecen sus productos o servicios.

Estatuto:

Regla que tiene fuerza de ley para el gobierno de un cuerpo.

Liquidación:

Acción y efecto de liquidar.

Comités especiales:

Conjunto de personas encargadas de un asunto.

Reglamentos Internos:

Conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones, en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

Sustento Jurídico:

Son las normas jurídicas que refuerzan y hacen procedente un reclamo ante la justicia, y nos otorga el derecho a ejercer una acción para que se nos reconozca nuestra demanda.

Evidencia:

Prueba determinante en un proceso.

Irregularidad:

Malversación, desfalco, cohecho u otra inmoralidad en la gestión o administración pública, o en la privada.

Guía de movilización:


Documento legal para realizar la movilización de animales en el territorio nacional

Operativo:

Programa o conjunto de programas que realizan funciones básicas y permiten el desarrollo de otros programas.

Agrocalidad:

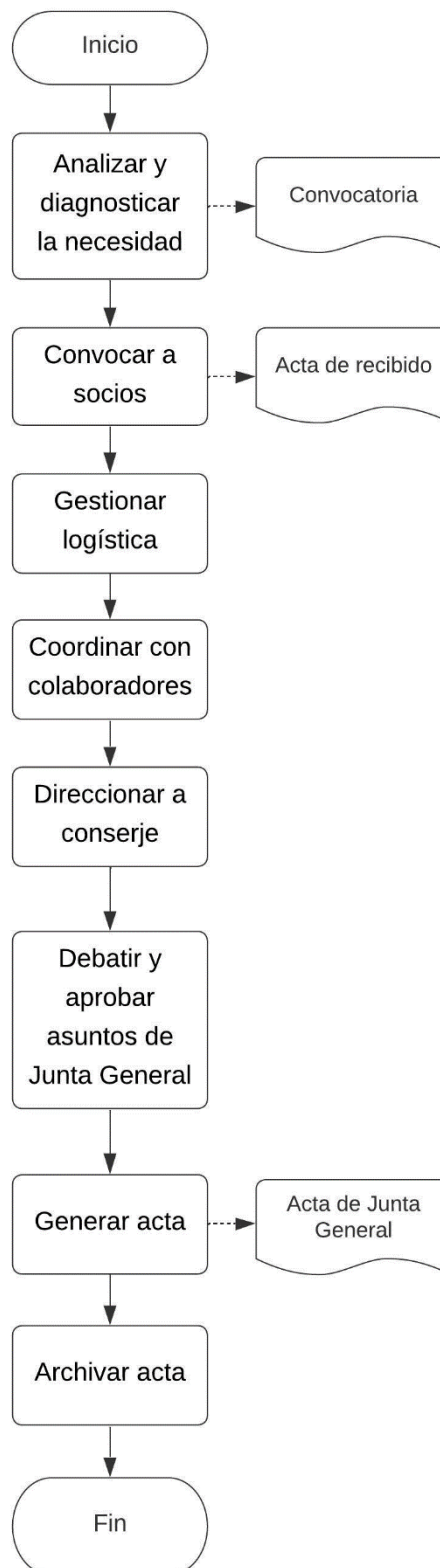
Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario


		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
CÓDIGO: AGEC-PG1		NOMBRE DEL PROCESO: ASAMBLEA GENERAL			
Edición No.	01	Fecha:	30	04	2023
Revisión	00				

DOCUMENTOS Y REGISTROS

<u>CÓDIGO</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>FORMATO</u>
PG1-1-F1	Convocatoria	Digital
PG1-1-F2	Acta de recibido	Digital
PG1-1-F3	Acta de Junta General	Digital

Diagrama de flujo

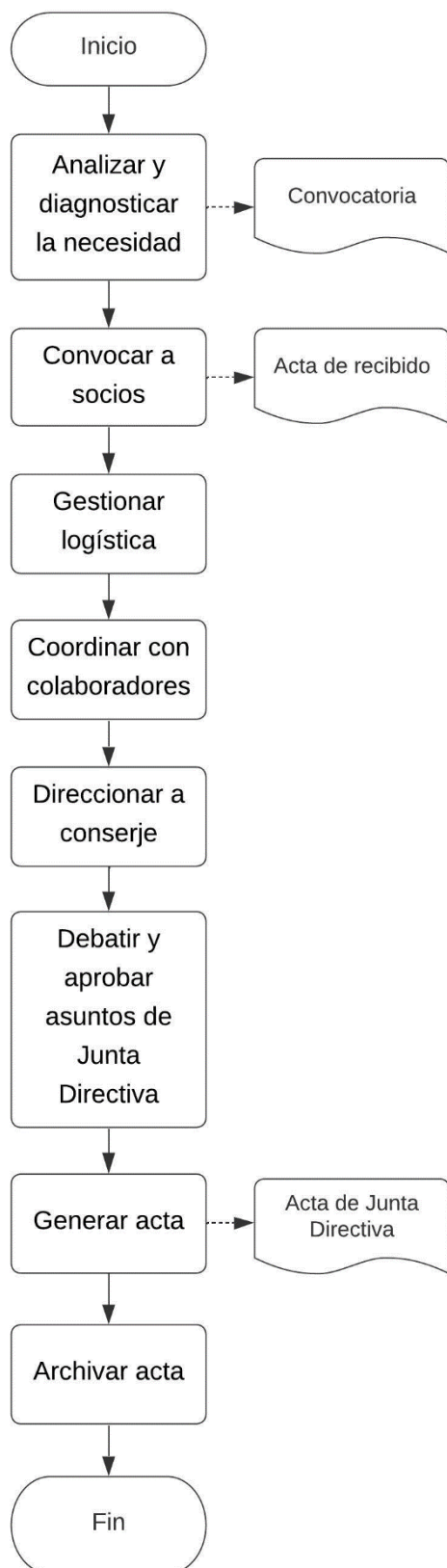


		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
CÓDIGO: AGEC-PG2		NOMBRE DEL PROCESO: JUNTA DIRECTIVA			
Edición No.	01				
Revisión	00	Fecha:	30	04	2023

DOCUMENTOS Y REGISTROS

<u>CÓDIGO</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>FORMATO</u>
AGEC-PG1-2-F1	Convocatoria.	Digital
AGEC-PG1-2-F2	Acta de recibido	Digital
AGEC-PG1-2-F3	Acta de Junta Directiva.	Digital

DIAGRAMA DE FLUJO

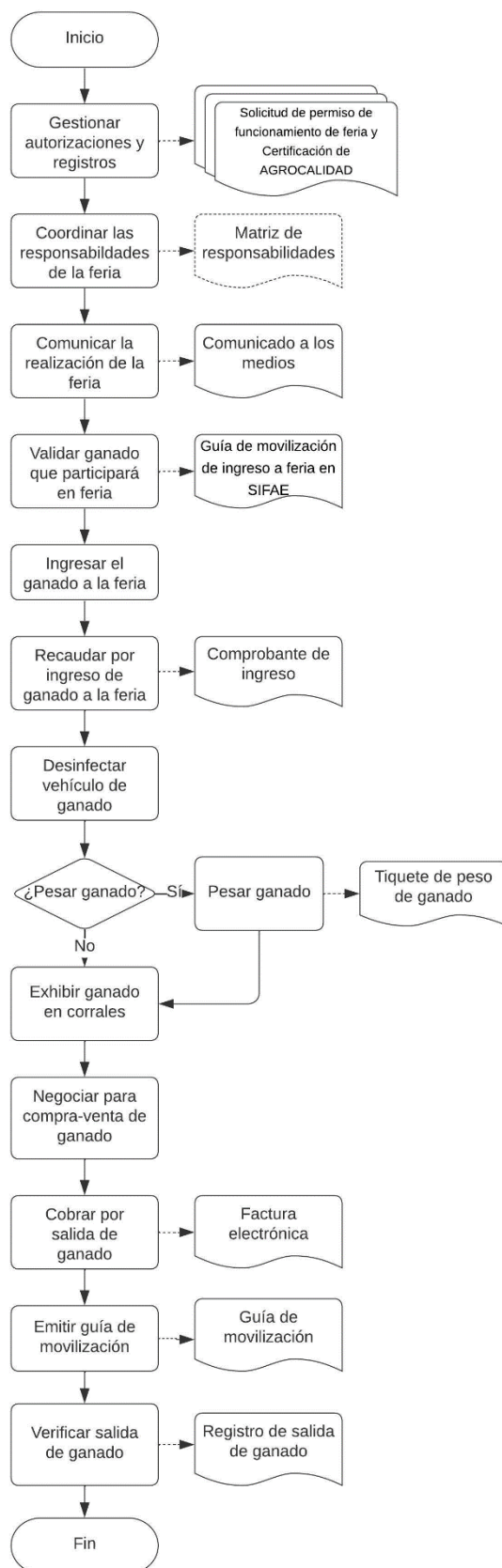



		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
CÓDIGO: AGEC-PAV1		NOMBRE DEL PROCESO: FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO			
Edición No.	01				
Revisión	00	Fecha:	30	04	2023

DOCUMENTOS Y REGISTROS

<u>CÓDIGO</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>FORMATO</u>
AGEC-PAV1-F1	Solicitud de permiso de funcionamiento.	Digital
AGEC-PAV1-F2	Certificación de Agrocalidad	Físico
AGEC-PAV1-F3	Matriz de responsabilidades (ver anexo 78).	Digital y físico
AGEC-PAV1-F4	Comunicado a los medios	Digital y físico
AGEC-PAV1-F5	Formulario de verificación interno de cumplimiento de Feria de comercialización de ganado (ver anexo 77).	Digital y físico
AGEC-PAV1-F6	Guía de movilización de ingreso a la feria en SIFAE	
AGEC-PAV1-F7	Comprobantes de Ingreso	Digital
AGEC-PAV1-F8	Tiquete de peso del ganado	Digital
AGEC-PAV1-F9	Factura Electrónica	Digital
AGEC-PAV1-F10	Guía de movilización (ver anexo 79).	Física
AGEC-PAV1-F11	Registro de salida de ganado	Digital

Diagrama de flujo



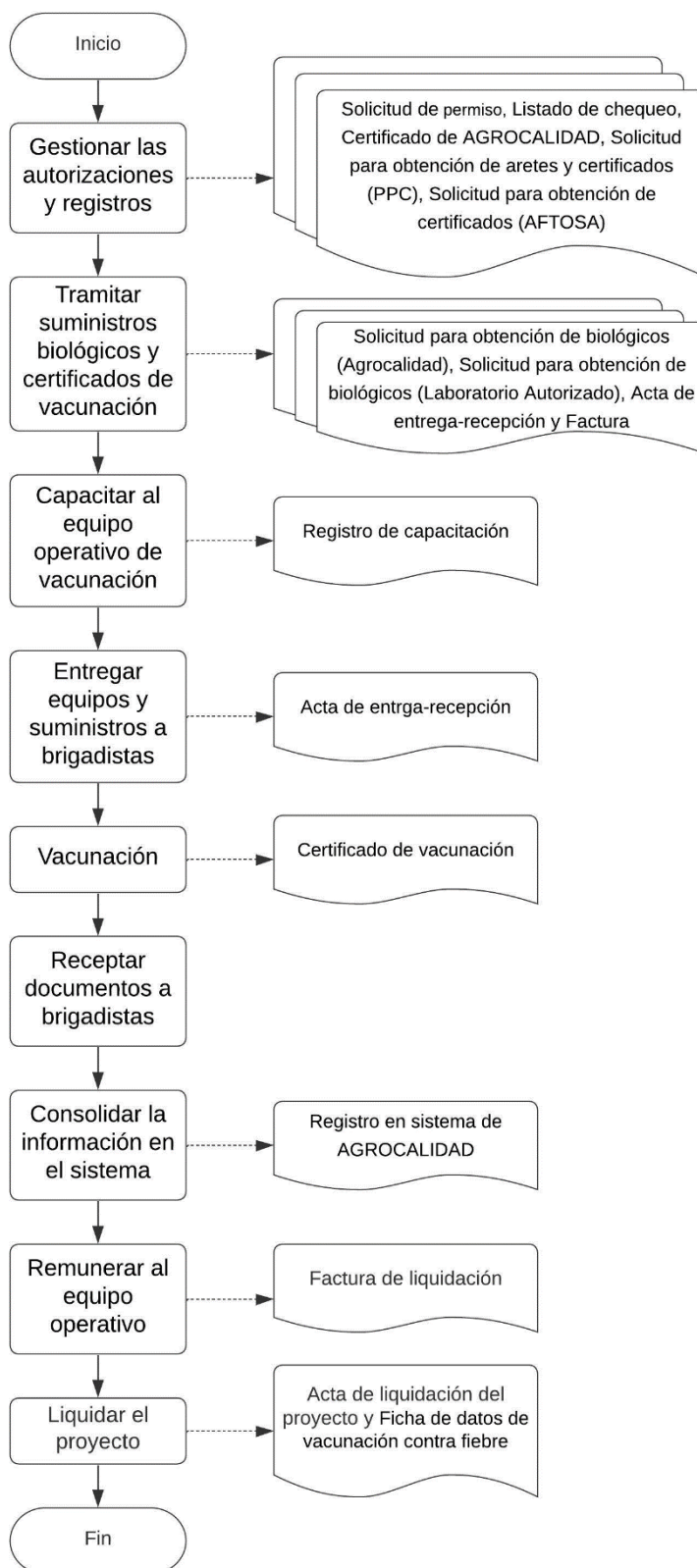
		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
CÓDIGO: AGEC-PAV2		NOMBRE DEL PROCESO: VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA			
Edición No.	01				
Revisión	00	Fecha:	30	04	2023

DOCUMENTOS Y REGISTROS

<u>CÓDIGO</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>FORMATO</u>
AGEC-PAV2-F1	Solicitud de permiso (ver anexo 81).	Digital
AGEC-PAV2-F2	Listado de chequeo	Digital
AGEC-PAV2-F3	Certificado de AGROCALIDAD	Digital
AGEC-PAV2-F4	Solicitud para obtención de aretes y certificados (PPC) (ver anexo 83).	Digital
AGEC-PAV2-F5	Solicitud para obtención de certificados (AFTOSA) (ver anexo 84).	Digital
AGEC-PAV2-F6	Solicitud para obtención de biológicos (Agrocalidad) (ver anexo 85)	Digital
AGEC-PAV2-F7	Solicitud para obtención de biológicos (Laboratorio Autorizado) (ver anexo 86)	Digital
AGEC-PAV2-F8	Acta de entrega-recepción	Digital
AGEC-PAV2-F9	Factura	Físico

AGEC-PAV2-F10	Registro de capacitación	Digital
AGEC-PAV2-F11	Certificado de vacunación	Digital
AGEC-PAV2-F12	Registro en sistema de AGROCALIDAD	Digital
AGEC-PAV2-F13	Factura de servicios prestados	Digital
AGEC-PAV2-F14	Acta de liquidación del proyecto	Digital
AGEC-PAV2-P15	Ficha de datos de vacunación contra fiebre aftosa (ver anexo 80).	Digital

Diagrama de flujo

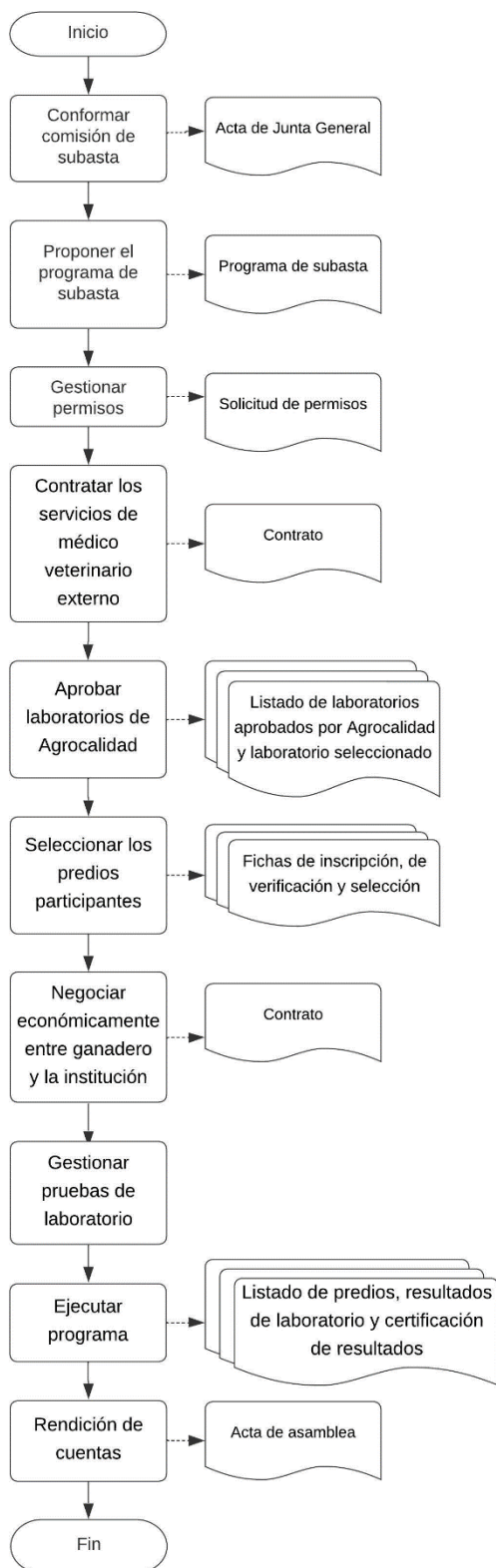



		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
CÓDIGO: AGEC-PAV2		NOMBRE DEL PROCESO: SUBASTA GANADERA			
Edición No.	01				
Revisión	00	Fecha:	30	04	2023

DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO
AGEC-PAV2-F1	Acta de Junta General	Digital
AGEC-PAV2-F2	Programa de subasta	Digital
AGEC-PAV2-F3	Solicitud de permiso	Digital
AGEC-PAV2-F4	Contrato	Físico
AGEC-PAV2-F5	Listado de laboratorios aprobados	Digital
AGEC-PAV2-F6	Laboratorio seleccionado	Digital
AGEC-PAV2-F7	Ficha de inscripción, verificación	Digital
AGEC-PAV2-F8	Ficha de selección	Digital
AGEC-PAV2-F9	Contrato	Físico
AGEC-PAV2-F10	Listado de predios	Digital
AGEC-PAV2-F11	Certificados de laboratorio	Digital
AGEC-PAV2-F12	Certificación de resultados	Digital
AGEC-PAV2-F13	Acta de asamblea	Digital

Diagrama de flujo

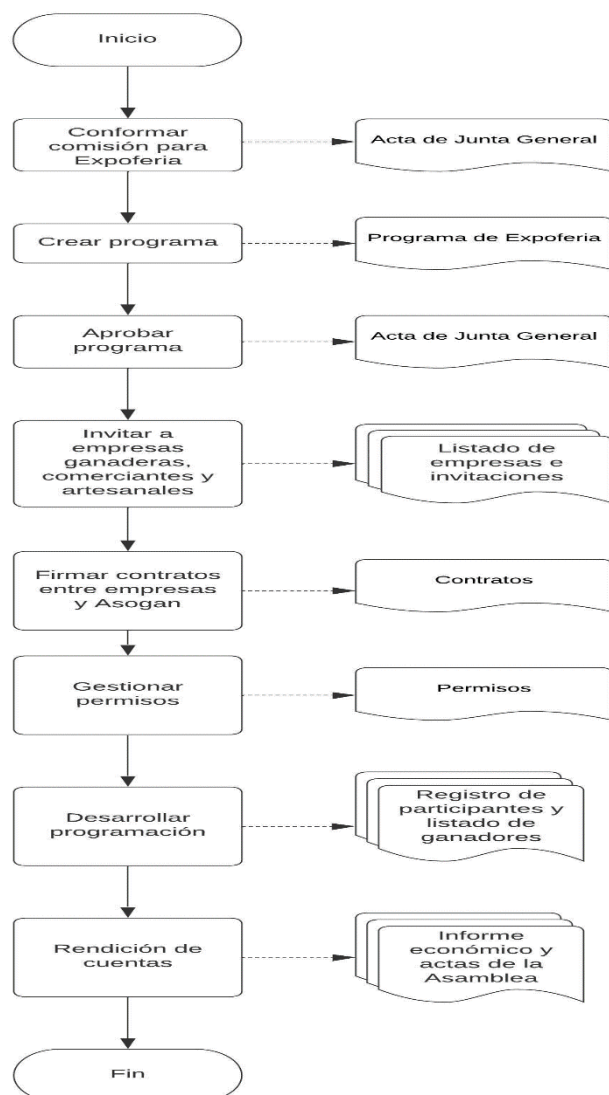


		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
CÓDIGO: AGEC-PAV4		NOMBRE DEL PROCESO: EXPOFERIAS			
Edición No.	01				
Revisión	00	Fecha:	30	04	2023

DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	FORMATO
AGEC-PAV4-F1	Acta de Junta General	Digital
AGEC-PAV4-F2	Programa de expoferia	Digital
AGEC-PAV4-F3	Listado de empresas	Digital
AGEC-PAV4-F4	Invitaciones	Digital
AGEC-PAV4-F5	Contrato	Físico
AGEC-PAV4-F6	Permisos	Digital
AGEC-PAV4-F7	Registro de participantes	Digital
AGEC-PAV4-F8	Listado de ganadores	Digital
AGEC-PAV4-F9	Informe económico	Digital
AGEC-PAV4-F10	Acta de la asamblea	Digital

Diagrama de flujo



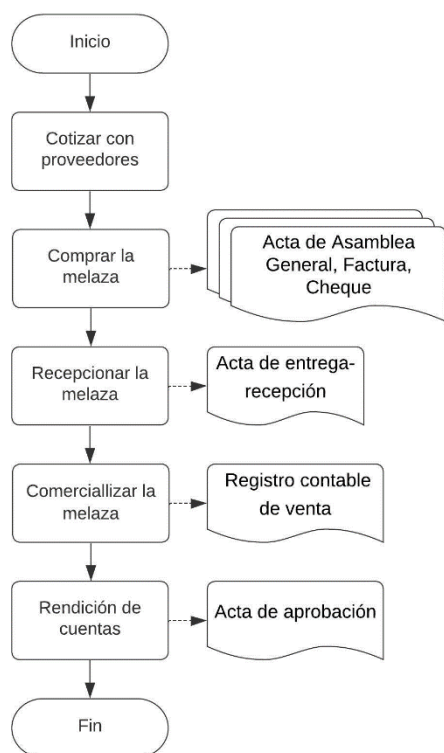
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: AGEC-PAV5	NOMBRE DEL PROCESO: COMPRA/VENTA DE MELAZA

Edición No.	01				
Revisión	00	Fecha:	30	04	2023

DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO
AGEC-PAV5-F1	Acta de Asamblea General	Digital
AGEC-PAV5-F2	Factura	Digital
AGEC-PAV5-F3	Cheque	
AGEC-PAV5-F4	Acta de entrega-recepción	
AGEC-PAV5-F5	Registro contable de venta	Digital
AGEC-PAV5-F6	Acta de aprobación	Digital

Diagrama de flujo

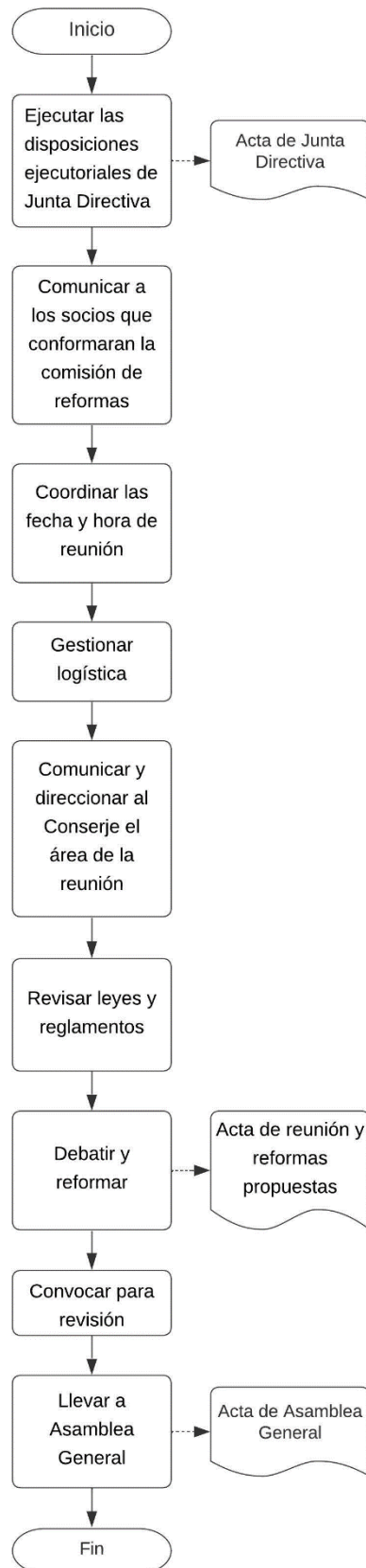



		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
CÓDIGO: AGEC-PHA1		NOMBRE DEL PROCESO: REFORMAS DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS			
Edición No.	01				
Revisión	00	Fecha:	30	04	2023

DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	FORMATO
AGEC-PHA1-F2	Acta de Junta Directiva	AGEC-PHA1-F2	Digital
AGEC-PHA1-F2A	Acta de reunión y reformas propuestas	AGEC-PHA1-F2A	Digital
AGEC-PHA1-F8	Acta de Asamblea General	AGEC-PHA1-F10	Digital

Diagrama de flujo

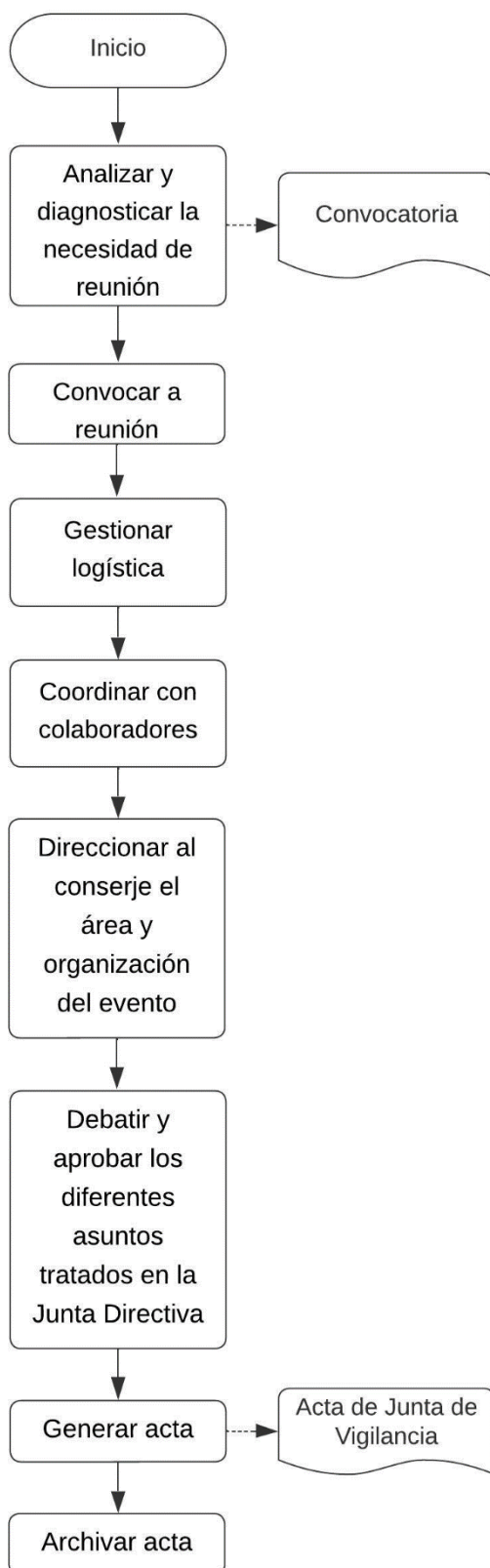



		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
CÓDIGO: AGEC-PHA2		NOMBRE DEL PROCESO: JUNTA DE VIGILANCIA			
Edición No.	01				
Revisión	00	Fecha:	30	04	2023

DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	FORMATO
AGEC-PHA2-F1	Convocatoria	Digital
AGEC-PHA2-F2	Acta de Junta de Vigilancia	Digital

Diagrama de flujo

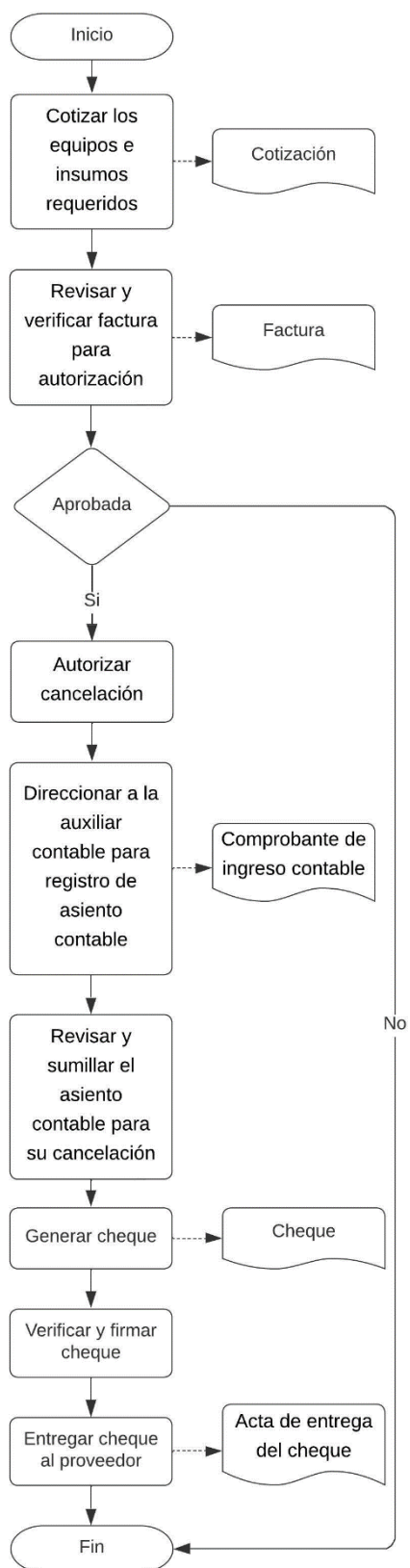



		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
CÓDIGO: AGEC-PHA3		NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA			
Edición No.	01				
Revisión	00	Fecha:	30	04	2023

DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	FORMATO
AGEC-PHA3-F1	Cotización (proforma)	Digital
AGEC-PHA3-F2	Factura	Digital
AGEC-PHA3-F3	Comprobante de ingreso contable	Digital
AGEC-PHA3-F4	Cheque	Digital
AGEC-PHA3-F5	Acta de entrega de cheque	Digital

Diagrama de flujo

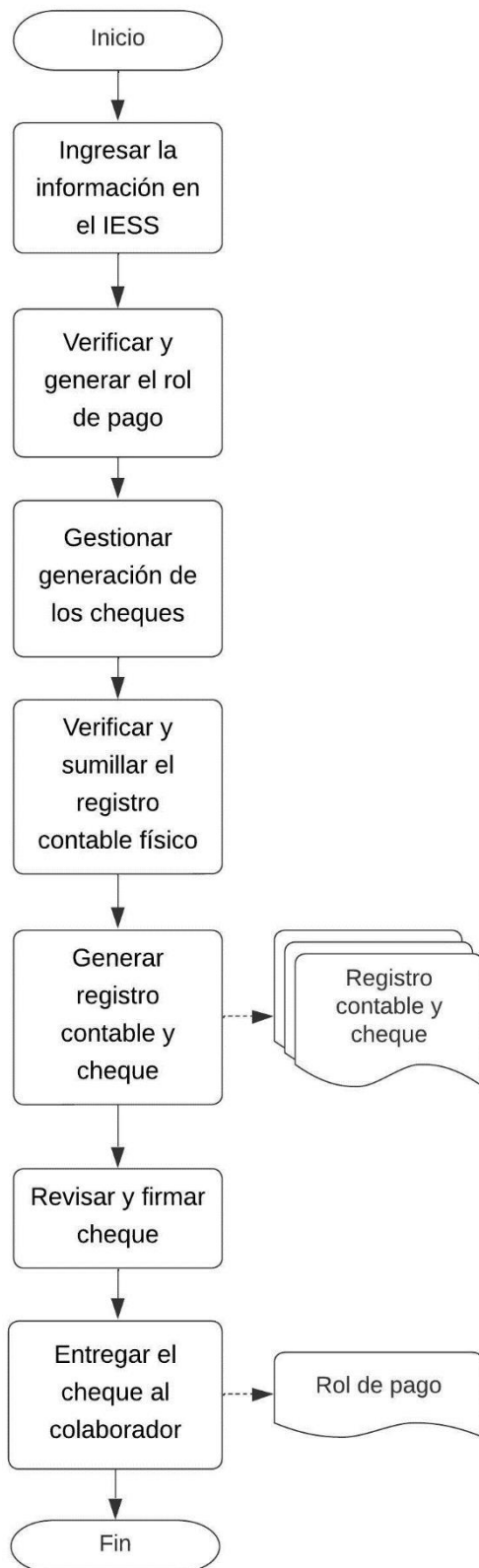


		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
CÓDIGO: AGEC-PHA4		NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE NÓMINA			
Edición No.	01				
Revisión	00	Fecha:	30	04	2023

DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	FORMATO
AGEC-PHA4-F1	Registro contable	AGEC-PHA4-F3	Digital
AGEC-PHA4-F2	Cheque	AGEC-PHA4-F4	Digital
AGEC-PHA4-F3	Rol de Pago	AGEC-PHA4-F5	Digital

Diagrama de flujo



ANEXO 54: ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DEL PROCESO: VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA

Actividad/Tarea	PROCESO ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE	Detalle	cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Consolidar la información en el sistema	Verificación y registro en el sistema del número de ganado vacunados por cada propietario de finca	Implementar un sistema de información donde los brigadistas son los responsables de agregar información de los campos solicitados en el sistema de ingreso de información del ganado sea bovino o porcino (ver anexo 79).	Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.	Creación de sistema de recolección de información	1	12000	12000
				Mantenimiento anual plataforma	1	6000	6000
				Servidor de base de datos anual	1	6000	6000
Solicitud de la apertura para operadora de	Se elabora la solicitud para la obtención del	Se propone establecer el formato de solicitudes de	Administrador, Representante Legal y	Hoja membretada	2	0,12	0,24
				Impresión del documento	2	0,01	0,02

<p>vacunación de PPC</p>	<p>permiso como operadora de vacunación dirigida a la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario AGROCALIDAD</p>	<p>operadora de vacunación con los datos solicitados en el documento (ver anexo 80).</p>	<p>Presidente de la institución.</p>				
<p>Verificación de cumplimiento de protocolos y estados de las instalaciones.</p>	<p>Se verifica que la institución cumpla con todas las herramientas, equipos y protocolos para operar como operadora de vacunación.</p>	<p>Se propone implementar un formato checklist de normas y cumplimientos con el objetivo de realizar una evaluación interna previa evaluación de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario AGROCALIDAD (ver anexo 81).</p>	<p>Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.</p>	<p>Hoja membretada</p>	<p>2</p>	<p>0,12</p>	<p>0,24</p>
				<p>Impresión del documento</p>	<p>2</p>	<p>0,01</p>	<p>0,02</p>

Solicitud de aretes y certificados	Se solicita los aretes (vacunación cerdos) y certificados de vacunación a las agencias provinciales de Agrocalidad, solicitud dirigida al director de turno de dicha agencia.	Se propone incorporar un esquema pre establecido de solicitud sobre el petitorio de aretes (ver anexo 82).	Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.	Hoja membretada	4	0,12	0,48
				Impresión del documento	4	0,01	0,04
Solicitud y compra de recursos biológico	En el caso de vacunaciones de Peste Porcina Clásica se solicita los biológicos a los laboratorios autorización para la adquisición (compra); mientras que para la adquisición de los biológicos (gratuitos) de la campaña de	Se propone crear 2 formatos de solicitud para Peste Porcina Clásica que en el caso de los biológicos son adquiridos por medio de compra y para la vacunación contra la fiebre Aftosa son adquirido mediante la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario AGROCALIDAD de	Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.	Hoja membretada	2	0,12	0,24
				Impresión del documento	2	0,01	0,02

	vacunación contra la fiebre Aftosa se lo realiza mediante la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario AGROCALIDAD provincial;	manera gratuito (ver anexo 83, 84 y 85)					
Compra de suministros y herramientas	Se cotizan los equipos, herramientas y utensilios para equipar las instalaciones y brigadistas para las campañas de vacunaciones.	Implementar una base de datos de los proveedores de compra de suministros y herramientas para los proyectos con historial de adquisiciones (artículo, cantidad, precio, detalles, entre otros).	Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.	Hoja membretada	2	0,12	0,24
				Impresión del documento	2	0,01	0,02
TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS							24001,56
<p>Beneficio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la información en el sistema 							

La implementación de un sistema de información (formato SIVG-01) permite obtener información veraz, rápida y precisa, reduciendo los tiempos de espera para consolidar e ingresarla al sistema nacional autorizado como SISTEMA SIFAE para el ingreso de animales vacunado, obteniendo evidencia de respaldos que permitirán la supervisión del trabajo realizado en campo.

- *Solicitud de la apertura para operadora de vacunación de PPC*

Se establece la incorporación del formato FV-01 mismo que estará de apoyo en la gestión por parte de los directivos, optimizando y facilitando la redacción del documento y cumpliendo los debidos procesos documentales.

- *Verificación de cumplimiento de protocolos y estados de las instalaciones.*

Al implementar el formato FV-02 checklist de normas y cumplimientos para participar como operadoras de vacunación se realiza una autoevaluación de las condiciones y estados en la que se encuentran cada una de los parámetros a ser calificados por los funcionarios de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario AGROCALIDAD, garantizando el cumplimiento, aprobación y permiso de funcionamiento como operadora de vacunación.

- *Solicitud de aretes y certificados.*

Al establecer y aplicar el formato FV-03-A y FV-03-B, documento que estará de apoyo en la gestión, optimizando y facilitando la redacción del documento y cumpliendo los debidos procesos documentales para acceder a los insumos subsidiados por el estado.

- *Solicitud y compra de recursos biológico.*

Al establecer y aplicar el formato FV-04, documento que estará de apoyo en la gestión, optimizando y facilitando la redacción del documento y cumpliendo los debidos procesos documentales para acceder a los biológicos subsidiados por el estado para

la campaña de vacunación contra la fiebre aftosa; en el caso de la adquisición de los biológicos para la campaña de vacunación contra peste porcina clásica (PPC) se aplica el formato FV-05 que es dirigida al laboratorio James Brown (JB).

ANEXO 55: ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DEL PROCESO: SUBASTA GANADERA

Actividad/Tarea	PROCESO ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE	Detalle	cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Convocar médicos veterinarios calificados	Se realiza la convocatoria de médicos veterinarios calificados y con experiencias en el proceso de subastas que tengan amplios conocimientos en calificación de predios, calificación de posible ganado a participar, toma y manejo de muestras, análisis y evaluación de resultados de laboratorios y desarrollo de la subasta.	Establecer documentalmente el perfil idóneo del médico veterinario (ver anexo 86).	Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.	Hoja membretada	2	0,12	0,24
				Impresión del documento	2	0,01	0,02

Inscribir las propiedades a calificar	Los ganaderos que deseen participar en la subasta ganadera deben de acercarse a las oficinas de la institución donde registraran los datos de los ganaderos participantes.	Elaborar un formato con requisitos de cumplimientos sobre la inscripción de fincas (ver anexo 87).	Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.	Hoja membretada	1	0,12	0,12
				Impresión del documento	1	0,01	0,01
Logística para ejecutar programa específico de subasta	La comisión coordina con el personal que estará a cargo de las diferentes actividades del desarrollo de la subasta.	Establecer documentalmente las funciones y responsabilidades en cada una de las áreas de la subasta (ver anexo 88).	Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.	Hoja membretada	1	0,12	0,12
				Impresión del documento	1	0,01	0,01
TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS							0,52
Beneficio:							
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Convocar a médicos veterinarios calificados</i> 							

Al incorporar la ficha de médico veterinario externo para el desarrollo de la subasta propuesta en el formato SG-01 (*Ficha del perfil del médico veterinario externo para el desarrollo de la subasta ganadera*), se aplicará un instrumento de evaluación que permitirá designar al profesional idóneo para el desarrollo del evento, optimizando tiempo, recursos y parámetros estructurados definidos.

- *Inscribir las propiedades a calificar*

Al aplicar el formato SG-02 (Ficha de Inscripción de predios participantes), se contará con un instrumento de inscripción y calificación de los predios participantes, optimizando el análisis, evaluación y aprobación de los predios idóneos para participar en el evento.

- *Logística para ejecutar programa específico de subasta*

- Se establece incorporar y aplicar el formato SG-03 (funciones y responsabilidades del desarrollo de la subasta), como guía en el desarrollo del evento, garantizando la función y responsabilidad de cada área asignada.

ANEXO 56: ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DEL PROCESO: REFORMAS DE ESTATUTO Y REGLAMENTOS INTERNOS

Actividad/Tarea	PROCESO ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE	Detalle	cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Comunicar a los socios que conformaran la comisión de reformas	Se comunica a los socios y personas involucradas en la comisión de reforma para ser parte del equipo de trabajo de debate y reforma.	Incorporar un formato de notificación por escrita y física a los integrantes designados para la comisión de reformas (ver anexo 89).	Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.	Hoja membretada	1	0,12	0,12
				Impresión del documento	1	0,01	0,01
Diagnostica de los miembros que conforman la Comisión de Reforma	Se evalúa a los posibles socios o profesionales externos que contribuyan a la revisión, análisis y reforma de cada uno de los artículos.	Establecer documentalmente los perfiles de los profesionales participantes de la comisión de reforma (ver anexo 90).	Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.	Hoja membretada	1	0,12	0,12
				Impresión del documento	1	0,01	0,01
TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS							0,26
<p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Comunicar a los socios que conformaran la comisión de reformas</i> <p>Al aplicar el formato CR-01 (Notificación de designación como miembro de comisión de reformas), se tendrá un documento formal y de respaldo para la institución, calificando al personal idóneo para cumplir a cabalidad esta designación.</p>							

- *Diagnóstico de los miembros que conforman la Comisión de Reforma*

Al establecer y aplicar el formato CR-02 (perfil profesional de los miembros que conforman la comisión de reforma), se contará con una herramienta que ayudará a seleccionar a los profesionales idóneos y capacitados para conformar la comisión de reforma, optimizando mejor los tiempos y recursos.

ANEXO 57: ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DEL PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA

Actividad/Tarea	PROCESO ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE	Detalle	cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Direccionar a la auxiliar contable el registro del asiento contable en el sistema	Aprobada la compra se solicita la factura misma que es direccionada a la auxiliar contable para su posterior registro contable	Direccionar los requerimientos de contadora a auxiliar contable por medio de memorándum (ver anexo 91).	Administrador, Representante Legal y Presidente de la institución.	Hoja membretada	1	0,12	0,12
				Impresión del documento	1	0,01	0,01
TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS							0,13
<p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Direccionar a la auxiliar contable el registro del asiento contable en el sistema.</i> Al incorporar el formato FGF-01 (Memorándum), se canaliza la información de manera escrita y sustentable optimizando la fluidez de información y reducir los riesgos contables que se puedan generar. 							

ANEXO 58: ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DEL PROCESO: GESTIÓN DE NÓMINA

Actividad/Tarea	PROCESO ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE	Detalle	cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Verificación de los días laborales por colaborador	No se llega un control del ingreso y salida del personal	Sistematizar el control de ingresos y salida de los colaboradores (ver anexo 92)	Administrador o Representante legal	Reloj biométrico	2	140	280
				Instalación del equipo	1	20	20
Revisión de descuento por créditos o anticipos	No se cuenta con ningún documento de respaldo que registre el crédito o anticipo	Implementar un formato que permita tener el respaldo de crédito o anticipo de sueldo (Ver anexo 93)	Administrador o Representante legal	Hoja membretada	2	0,12	0,24
				Impresión del documento	2	0,01	0,02
TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS							300,26
<p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Verificación de los días laborales por colaborador:</i> Al incorporar el reloj biométrico permitirá digitalizar, supervisar y controlar el ingreso y salida del personal, obteniendo reportes semanales o mensuales, automatizando el registro y optimizando los tiempos para los directivos. 							

- *Revisión de descuento por créditos o anticipos:* Al aplicar el formato GN-01 (formulario de solicitud de anticipo de sueldo) permitirá tener un respaldo por los anticipos de sueldos, salarios y descuentos.

ANEXO 59: FORMATO DE ENCUESTA PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN A LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS.



ESPAMMFL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



Encuesta para recopilar información sobre la gestión por proceso que se generan en la Asociación de Ganaderos “El Carmen” y como ayudaría su reestructuración en la prestación de servicios de forma interna y externa.

Estimado personal y colaboradores operativos. Solicitamos de su colaboración para que responda con veracidad, responsabilidad y honestidad la presente encuesta. Declarando que la encuesta será anónima y de mucha importancia para la investigación.

Objetivo: Seleccionar información oportuna y veraz, para reestructurar los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y marque con un (x) el nivel de escala que considere importante.

Grado Satisfacción

1	2	3	4	5
Muy insatisfechos	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho

GESTION POR PROCESOS - PERSONAL OPERATIVO (X)		RESPUESTAS				
Nº	Proceso1: FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO	1	2	3	4	5
1	¿La “Feria de comercialización de ganado” cuenta con el respaldo y					

	aplicación de los procesos operativos y están documentados?					
2	¿La Feria de comercialización de ganado cumple con verificación de cumplimiento, protocolos y reglamentos de las diferentes actividades?					
3	¿Cumple la Feria de comercialización con procesos de cumplimientos documental?					
4	¿La coordinación de las actividades con los colaboradores de ferias se realiza con bases documentales?					
Nº	Proceso 2: VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA	1	2	3	4	5
1	¿La Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen gestiona eficazmente las vacunaciones contra peste porcina clásica (PPC) y fiebre aftosa?					
2	¿La logística y procesos del manejo de los insumos biológicos y aplicación de vacunación es eficiente?					
3	¿Cree usted que los brigadistas que aplican insumos biológicos están debidamente capacitados y calificados para las campañas de vacunación?					
4	¿Cree usted que los colaboradores de vacunación realizan el debido proceso de recepción, documental, registro y mapeos de predios siguiendo los procedimientos correspondientes?					
Nº	Proceso 3: EXPOFERIAS	1	2	3	4	5
1	¿Cree usted que las comisiones de Expoferias cumplen con los debidos procesos y protocolos para su ejecución?					

2	¿Las Expoferias llevan el debido proceso de convenios y articulación con las empresas participantes?					
3	¿Las Expoferias brindan la logística necesaria para las empresas ganaderas, comerciales y artesanales?					
4	¿Los registros de los participantes de Expoferias son desarrollados con eficacia?					
Nº	Proceso 4: SUBASTA GANADERA	1	2	3	4	5
1	¿La subasta ganadera se desarrolla a satisfacción de la programación general?					
2	¿La planificación del proceso de subasta está acorde a las exigencias del ganadero?					
3	¿Se cumple con la documentación requerida para la gestión de los permisos de ley requeridos para el desarrollo del evento?					
4	¿El médico veterinario externo cumple los procesos requeridos para el seguimiento y desarrollo de las subastas ganaderas?					
Nº	Proceso 5: COMPRA/VENTA DE MELAZA	1	2	3	4	5
1	¿Los requerimientos para el proceso de compra de melaza, satisface las necesidades en calidad y precio a los socios y clientes externos?					
2	¿La recepción de la melaza cumple con el proceso de verificación de cantidad y calidad con sus respectivas documentaciones?					

3	¿La publicidad por los medios de comunicación de la oferta de melaza cumple el proceso de informar a los clientes internos y externos?					
4	¿La rendición de cuenta de la compra/venta de melaza cumple los informes financieros?					

Anexo 60: FORMATO DE ENCUESTA PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN A LOS CLIENTES EXTERNOS



ESPAMMFL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



Encuesta para recopilar información sobre la gestión por proceso que se generan en la Asociación de Ganaderos del canton El Carmen y como ayudaría su reestructuración en la prestación de servicios que actualmente la entidad ofrece.

Estimado (a) cliente. Solicitamos de su colaboración para que responda con veracidad, responsabilidad y honestidad la presente encuesta. Declarando que la encuesta será anónima y de mucha importancia para la investigación.

Objetivo: Seleccionar información oportuna y veraz, para reestructurar los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y marque con un (x) el nivel de escala que considere importante.

Grado Satisfacción

1 Muy insatisfechos	2 Insatisfecho	3 Neutral	4 Satisfecho	5 Muy Satisfecho
-------------------------------	--------------------------	---------------------	------------------------	----------------------------

GESTION POR PROCESOS EXTERNOS (X)		RESPUESTAS				
Nº	Proceso1: FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO	1	2	3	4	5
1	¿Cuál es su nivel de satisfacción de la participación en la Feria de comercialización de ganado?					
2	¿La Feria de comercialización de ganado cumple las exigencias de los usuarios y					

	garantiza el comercio a los vendedores y compradores de ganado?					
3	¿Cree usted que los servicios que ofrece la feria de comercialización justifican el valor recaudado al ingreso de la feria?					
4	¿Cree usted que la desinfección vehicular y de ganado al ingreso de la feria de comercialización cumple con el proceso de desinfección?					
5	¿La Feria de comercialización de ganado cumple las condiciones para tener un proceso de comercialización desde el ingreso hasta la salida?					
6	¿Considera usted que, al finalizar el proceso de salida de la feria de comercialización, se cumple con el proceso de fiscalizar la documentación y animales físicos de salida?					
Nº	Proceso 2: VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA	1	2	3	4	5
1	¿Cuál es su nivel de satisfacción con la información proporcionada por la Asogan El Carmen sobre el proceso de vacunación de PPC o fiebre Aftosa?					
2	¿Considera usted que los procesos de vacunación son informales y desordenados?					
3	¿El proceso de aplicación de vacuna para la peste porcina clásica o para fiebre Aftosa cuenta con los respectivos protocolos de bioseguridad, equipamientos y suministros adecuados?					
4	¿Cree usted que el equipo operativo de brigadistas y médico veterinario están calificados para el correcto proceso de ejecución de vacunación de Peste Porcina Clásica y Fiebre Aftosa?					

Nº	Proceso 3: EXPOFERIAS	1	2	3	4	5
1	¿Considera usted que las Expoferias de la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen cumple con procesos de satisfacer a los participantes y usuarios?					
2	¿Considera usted que las empresas ganaderas, comerciales y artesanales que participan en las Expoferias son totalmente justas en precios y calidad?.					
3	¿Cuando usted ha participado de las Expoferias se ha llevado buenas experiencias de ellas?.					
4	¿Está usted satisfecho con los concursos que se promueven en las Expoferias?					
5	¿Considera usted que las Expoferias cumple el rol protagónico de exponer ejemplares de alta genética?					
6	¿Considera usted que las Expoferias ganaderas incentivan al mejoramiento genético y contribuye al desarrollo pecuario?.					
Nº	Proceso 4: SUBASTA GANADERA	1	2	3	4	5
1	¿Cuál es su nivel de desastifacción en el proceso de subasta ganadera como mecanismo de compra y venta de ganado?					
2	¿El proceso de inscripción de predios para participar en las subastas ganaderas cumple las expectativas esperadas para la calificación y participación?					
3	¿Considera usted que la negociación entre ganadero y la asociación para la participación de subasta satisface a ambas partes?					
4	¿Cuál es el grado de satisfacción de participar en las subastas ganaderas?					

ANEXO 61: FICHA DE PROCESO DE LA JUNTA GENERAL

Las fichas de procesos para el diseño del manual de procesos y procedimientos de la Asociación de Ganaderos “El Carmen” Manabí, se delinearon bajo un formato natural para establecer una comprensión directa y óptima del mismo; considerándose como un soporte de información que procura peculiaridades relevantes para dentro de la gestión de control basadas en sus actividades determinadas en el mapeo del proceso, así como para la gestión del mismo.

	FICHA DE PROCESOS	
	Identificación	Código: AGEC-PG1
	Macroproceso:	Versión: 001
	Proceso: JUNTA GENERAL	
Subproceso:		
Responsable del Proceso/subproceso: Representante legal, presidente, Junta Directiva, Junta de Vigilancia y socios.		
Tipo de Proceso: ESTRATÉGICO	Finalidad: Brindar resultados confiables dentro del inicio, desarrollo y culminación de las reuniones de Junta General conjuntamente con los socios para el direccionamiento de la empresa	
Objetivo: Establecer procedimientos óptimos de procesos en las Juntas General		
Proveedores: Representate Legal, Junta Directiva y Junta de Vigilancia	Entradas: Asuntos a deliberar y dejar asentado en acta	
Clientes: Internos	Salidas: Acta de Junta General.	
Actividades		
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y diagnosticar la necesidad de reunir a Asamblea General • Convocar a cada uno de los socios de manera individual • Gestionar la logística para la reunión si es ordinaria ocho días de anticipación si es extraordinaria tres días de anticipación • Coordinar con los colaboradores los detalles del evento • Direccionar al Conserje el área y organización del evento • Debatir y aprobar los diferentes asuntos tratados en asamblea general • Generar el acta de Asamblea General • Archivar el acta de asamblea general 		
CONTENIDO DE LAS TAREAS POR PROCESOS		
Inicio de la tarea por proceso: Analizar y diagnosticar la necesidad de reunir a Asamblea General		Fin de la tarea por proceso: Archivar el acta
Preparada por: Ing. Angel Benito Echeverria Zambrano Ing. Jimmy Cecilio Cedeño Napa		Fecha de terminación: 26/5/2023
Revisada por:		Fecha de revisión:

ANEXO 62: FICHA DE PROCESO DE LA JUNTA DIRECTIVA

	FICHA DE PROCESOS	
	Identificación	Código: AGEC-PG2
	Macroproceso:	Versión: 001
	Proceso: JUNTA DIRECTIVA	
Subproceso:		
Responsable del Proceso/subproceso: Representante legal, presidente y secretaria de Junta Directiva.		
Tipo de Proceso: ESTRATÉGICO	Finalidad: Brindar resultados confiables dentro del inicio, desarrollo y culminación de las reuniones de Junta Directiva para el direccionamiento de la empresa	
Objetivo: Establecer procedimientos óptimos de procesos en las Juntas Directiva		
Proveedores: Representante Legal, presidente y secretaria	Entradas: Asuntos a deliberar y dejar asentado en acta	
Clientes: Internos	Salidas: Acta de Junta Directiva.	
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y diagnosticar la necesidad de Reunir a Junta Directiva • Convocar a cada uno de los socios de manera individual • Gestionar la Logística para la reunión si es ordinaria ocho días de anticipación si es extraordinaria tres días de anticipación • Coordinar con los colaboradores los detalles del evento. • Direccionar al Conserje el área y organización del evento • Debatir y aprobar los diferentes asuntos tratados en la Junta Directiva • Generar el acta de Junta Directiva • Archivar el acta 		
CONTENIDO DE LAS TAREAS POR PROCESOS		
Inicio de la tarea por proceso: Analizar y diagnosticar la necesidad de Reunir a Junta Directiva	Fin de la tarea por proceso: Archivar el acta	
Preparada por: Ing. Angel Benito Echeverría Zambrano Ing. Jimmy Cecilio Cedeño Napa	Fecha de terminación: 26/5/2023	
Revisada por:	Fecha de revisión:	


ANEXO 63: FICHA DE PROCESO DE LA FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO

	FICHA DE PROCESOS	
	Identificación	Código: AGEC-PAV1
	Macroproceso:	Versión: 001
	Proceso: FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO	
Subproceso:		
Responsable del Proceso/subproceso: Representante legal, médico veterinario, colaboradores de Feria de comercialización de ganado y funcionarios de AGROCALIDAD.		
Tipo de Proceso: OPERATIVO	Finalidad: Brindar resultados confiables dentro de la comercialización de ganado conjuntamente con el cliente y la entidad.	
Objetivo: Establecer procedimientos óptimos comerciales en la Asociación de Ganaderos del cantón El Carmen		
Proveedores: Colaboradores operativos de Asogan	Entradas: Guía de comercialización de ganado Ganado físico	
Clientes: Externos	Salidas: Ganado comercializado	
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las autorizaciones y registros • Coordinar las responsabilidades para la Feria • Comunicar la realización de la feria • Validar ganado que participará en feria • Ingresar el ganado a la feria • Recaudar por ingreso de ganado a la feria. • Desinfectar vehículo y ganado • Pesar Ganado (opcional) • Exhibir ganado en corrales • Negociar para compra venta de ganado • Cobrar por salida de ganado • Emitir la Guía de movilización de ganado • Verificar salida de ganado 		
CONTENIDO DE LAS TAREAS POR PROCESOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de la tarea por proceso: Gestionar las autorizaciones y registros 	Fin de la tarea por proceso: Verificar salida de ganado	
Preparada por: Ing. Angel Benito Echeverria Zambrano Ing. Jimmy Cecilio Cedeño Napa	Fecha de terminación: 26/5/2023	
Revisada por:	Fecha de revisión:	

ANEXO 64: FICHA DE PROCESO DE LA VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA

	FICHA DE PROCESOS	
	Identificación	Código: AGEC-PAV2
	Macroproceso:	Versión: 001
	Proceso: VACUNACIÓN CONTRA PESTE PORCINA CLÁSICA (PPC) Y FIEBRE AFTOSA	
Subproceso:		
Responsable del Proceso/subproceso: Representante legal, médico veterinario, colaboradores de la campaña de vacunación contra peste porcina clásica (PPC) y fiebre Aftosa.		
Tipo de Proceso: OPERATIVO	Finalidad: Brindar resultados confiables dentro del proyecto de vacunación contra peste porcina clásica (PPC) y fiebre Aftosa.	
Objetivo: Establecer procedimientos óptimos que garanticen el direccionamiento y aplicación de los proyectos de vacunación contra peste porcina clásica (PPC) y fiebre Aftosa.		
Proveedores: Agrocalidad y James Brown (JB)	Entradas: Solicitud de calificación de operadora	
Clientes: Externos	Salidas: ganado vacunado	
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las autorizaciones y registros • Tramitar suministros biológicos y Certificados de Vacunación • Capacitar al equipo operativo de vacunación • Entregar equipos y suministros a brigadistas • Vacunación • Receptar documentos a brigadistas • Consolidar la información en el sistema • Remunerar al equipo operativo • Liquidar el proyecto 		
CONTENIDO DE LAS TAREAS POR PROCESOS		
Inicio de la tarea por proceso: Gestionar las autorizaciones y registros	Fin de la tarea por proceso: Liquidar el proyecto	
Preparada por: Ing. Angel Benito Echeverría Zambrano Ing. Jimmy Cecilio Cedeño Napa	Fecha de terminación: 26/5/2023	
Revisada por:	Fecha de revisión:	

ANEXO 65: FICHA DE PROCESO DE LA SUBASTA GANADERA

	FICHA DE PROCESOS	
	Identificación	Código: AGEC-PAV3
	Macroproceso:	Versión: 001
	Proceso: SUBASTA GANADERA	
Subproceso:		
Responsable del Proceso/subproceso: Representante legal. médico veterinario, colaboradores de subasta contra y socios		
Tipo de Proceso: OPERATIVO	Finalidad: Brindar resultados confiables dentro de la actividad de las Subastas Ganaderas	
Objetivo: Establecer procedimientos óptimos que garanticen el direccionamiento y procesos a seguir para llevar a cabalidad el programa de subasta ganadera.		
Proveedores: Ganaderos de la zona	Entradas: Convocatoria	
Clientes: Externos	Salidas: Exponer y subastar ganado de alta genética sea en carne o leche. Ingresos económicos por el evento. Ganaderos satisfechos por adquirir genética.	
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Conformar comisión de subasta • Proponer el programa general de subasta • Gestionar los permisos correspondientes • Contratar los servicios de médico veterinario externo. • Aprobar laboratorios de Agrocalidad para las pruebas de enfermedades zoonóticas y no zoonóticas a los animales. • Seleccionar los predios participantes • Negociar económicamente entre ganadero y la institución • Ejecutar programa específico de subasta • Rendición de cuentas 		
CONTENIDO DE LAS TAREAS POR PROCESOS		
Inicio de la tarea por proceso: Conformar comisión de subasta	Fin de la tarea por proceso: Rendición de cuentas	
Preparada por: Ing. Angel Benito Echeverria Zambrano Ing. Jimmy Cecilio Cedeño Napa	Fecha de terminación: 26/5/2023	
Revisada por:	Fecha de revisión:	


ANEXO 66: FICHA DE PROCESO DE EXPOFERIAS

	FICHA DE PROCESOS	
	Identificación	Código: AGEC-PAV4
	Macroproceso:	Versión: 001
	Proceso: EXPOFERIAS	
Subproceso:		
Responsable del Proceso/subproceso: Representante legal. médico veterinario, colaboradores de Expoferias, comisión de Expoferias y socios		
Tipo de Proceso: OPERATIVO	Finalidad: Brindar resultados confiables dentro de la actividad de Expoferias.	
Objetivo: Establecer procedimientos óptimos que garanticen el direccionamiento y procesos a seguir para llevar a cabalidad el programa de Expoferia según este programado.		
Proveedores: Empresas participantes Socios de la institución	Entradas: Convocatoria	
Clientes: Externos e internos	Salidas: Ganaderos satisfechos por exposición de productos de diferentes sectores	
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Conformar comisión para EXPOFERIAS • Crear programa • Aprobar programa • Invitar a empresas ganaderas, comerciales y artesanales • Firmar contrato entre empresas y Asogan • Gestionar los permisos correspondientes de Ley • Desarrollar programación • Rendir cuentas 		
CONTENIDO DE LAS TAREAS POR PROCESOS		
Inicio de la tarea por proceso: Conformar comisión para EXPOFERIAS	Fin de la tarea por proceso: Rendir cuentas	
Preparada por: Ing. Angel Benito Echeverria Zambrano Ing. Jimmy Cecilio Cedeño Napa	Fecha de terminación: 26/5/2023	
Revisada por:	Fecha de revisión:	

ANEXO 67: FICHA DE PROCESO DE LA COMPRA/VENTA DE MELAZA

	FICHA DE PROCESOS	
	Identificación	Código: AGEC-PAV5
	Macroproceso:	Versión: 001
	Proceso: COMPRA/VENTA DE MELAZA	
Subproceso:		
Responsable del Proceso/subproceso: Representante legal. médico veterinario, Junta Directiva y Junta de Vigilancia.		
Tipo de Proceso: OPERATIVO	Finalidad: Brindar resultados confiables y precisos dentro del proceso de la compra venta de melaza.	
Objetivo: Establecer procedimientos óptimos que garanticen la compra venta de melaza.		
Proveedores: Empresas distribuidoras de melaza	Entradas: Solicitar las proformas correspondientes y características de la melaza.	
Clientes: Externos e internos	Salidas: Ingresos económicos para la institución Satisfacción del consumidor por la adquisición de un producto de calidad a precio justo.	
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Cotizar con proveedores • Comprar la melaza • Recepcionar la melaza • Comercializar la melaza • Rendición de cuentas 		
CONTENIDO DE LAS TAREAS POR PROCESOS		
Inicio de la tarea por proceso: Cotizar con proveedores	Fin de la tarea por proceso: Rendición de cuentas	
Preparada por: Ing. Angel Benito Echeverria Zambrano Ing. Jimmy Cecilio Cedeño Napa	Fecha de terminación: 26/5/2023	
Revisada por:	Fecha de revisión:	

ANEXO 68: FICHA DE PROCESO DE REFORMAS DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS.

	FICHA DE PROCESOS	
	Identificación	Código: AGEC-PHA1
	Macroproceso: Proceso: COMISIÓN DE REFORMAS DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS.	Versión: 001
	Subproceso:	
Responsable del Proceso/subproceso: Representante legal, Junta Directiva y Junta de Vigilancia.		
Tipo de Proceso: DE APOYO	Finalidad: Brindar resultados confiables y precisos dentro del proceso de la reforma de los Estatutos y reglamentos Internos	
Objetivo: Establecer procedimientos óptimos que garanticen las medidas legales para las reformas de los estatutos y reglamentos internos		
Proveedores: Constitución de la república del Ecuador Ley Orgánica de Economía Popular y solidario Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y solidario Estatuto y reglamento interno vigente	Entradas: Necesidad por actualizar y ajustar los estatutos con lo establecido en la Ley Convocatoria	
Clientes: Internos	Salidas: Normativa Estatutaria y Reglamento Interno	
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades • Ejecutar las disposiciones ejecutoriales de Junta Directiva • Comunicar a los socios que conformaran la comisión de reformas • Coordinar las fecha y hora de reunión para el análisis y reajustes de los estatutos • Gestionar la Logística para la comisión de reforma. • Comunicar y direccionar al Conserje el área de la reunión • Revisión de Leyes y Reglamentos. • Debatir y reformar cada uno de los artículos que se encuentran en el Estatuto • Convocar a Junta Directiva y Junta de Vigilancia para su revisión • Llevar a Asamblea General para su Aprobación en dos secciones 		
CONTENIDO DE LAS TAREAS POR PROCESOS		
Inicio de la tarea por proceso: Verificar los miembros que conforman la Comisión de Reforma	Fin de la tarea por proceso: Estatuto y Reglamento Interno actualizado con las normativas legales vigentes.	
Preparada por: Ing. Angel Benito Echeverria Zambrano Ing. Jimmy Cecilio Cedeño Napa	Fecha de terminación: 26/5/2023	
Revisada por:	Fecha de revisión:	

ANEXO 69: FICHA DE PROCESO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

	FICHA DE PROCESOS	
	Identificación	Código: AGEC-PHA2
	Macroproceso:	
	Proceso: JUNTA DE VIGILANCIA	Versión: 001
Subproceso:		
Responsable del Proceso/subproceso: Representante legal, Junta de Vigilancia.		
Tipo de Proceso: DE APOYO	Finalidad: Brindar resultados confiables y precisos dentro de las actividades de la Junta de Vigilancia	
Objetivo: Establecer procedimientos óptimos que garanticen el debido proceso y finalidad de la Junta de Vigilancia		
Proveedores: Representante Legal Departamento de contabilidad	Entradas: Documento de soporte de ingresos y gastos	
Clientes: Internos	Salidas: Control Interno de los Ingresos y Gastos	
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y diagnosticar la necesidad de Reunir a Junta Directiva • Convocar a cada uno de los socios de manera individual • Gestionar la Logística para la reunión si es ordinaria ocho días de anticipación si es extraordinaria tres días de anticipación • Coordinar con los colaboradores los detalles del evento. • Direccionar al Conserje el área y organización del evento • Debatir y aprobar los diferentes asuntos tratados en la Junta Directiva • Generar el acta de Junta Directiva • Archivar el acta 		
CONTENIDO DE LAS TAREAS POR PROCESOS		
Inicio de la tarea por proceso: Analizar y diagnosticar la necesidad de Reunir a Junta de Vigilancia	Fin de la tarea por proceso: Archivar el acta firmado de Junta de Vigilancia.	
Preparada por: Ing. Angel Benito Echeverria Zambrano Ing. Jimmy Cecilio Cedeño Napa	Fecha de terminación: 26/5/2023	
Revisada por:	Fecha de revisión:	

ANEXO 70: FICHA DE PROCESO DE LA GESTIÓN FINANCIERA

	FICHA DE PROCESOS	
	Identificación	Código: AGEC-PHA3
	Macroproceso:	
	Proceso: GESTIÓN FINANCIERA	Versión: 001
Subproceso:		
Responsable del Proceso/subproceso: Representante legal, presidente y contadora		
Tipo de Proceso: DE APOYO	Finalidad: Brindar resultados confiables y precisos dentro de las obligaciones económicas que posee la institución con sus proveedores	
Objetivo: Establecer procedimientos óptimos que garanticen el debido proceso de la Gestión financiera.		
Proveedores: Empresas que surten de suministros, equipos, herramientas y servicios	Entradas: Factura	
Clientes: Externo	Salidas: Cancelación de la obligación de pago cheque.	
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Cotizar los equipos e insumos requeridos • Revisar y verificar las facturas para su posterior autorización. • Supervisar y autorizar la cancelación de la factura • Direccionar a la auxiliar contable el registro del asiento contable en el sistema • Revisar y sumillar el asiento contable para su debida cancelación. • Generar el cheque • Verificar y firmar el cheque • Entregar el cheque al proveedor 		
CONTENIDO DE LAS TAREAS POR PROCESOS		
Inicio de la tarea por proceso: Cotizar los equipos e insumos requeridos	Fin de la tarea por proceso: Entregar el cheque al proveedor	
Preparada por: Ing. Angel Benito Echeverria Zambrano Ing. Jimmy Cecilio Cedeño Napa	Fecha de terminación: 26/5/2023	
Revisada por:	Fecha de revisión:	

ANEXO 71: FICHA DE PROCESO DE GESTIÓN DE NÓMINA

	FICHA DE PROCESOS	
	Identificación	Código:
	Macroproceso:	AGEC-PHA4
	Proceso: GESTIÓN DE NÓMINA	Versión:
	Subproceso:	001
Responsable del Proceso/subproceso: Representante legal, presidente y contadora		
Tipo de Proceso: DE APOYO	Finalidad: Brindar resultados confiables y precisos dentro de las obligaciones económicas con los colaboradores.	
Objetivo: Establecer procedimientos óptimos que garanticen el debido proceso de la cancelación de nómina.		
Proveedores: Representante Legal	Entradas: Reporte de días laborables de los colaboradores	
Clientes: Internos	Salidas: Cancelación de la obligación de pago en cheque o transferencia.	
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar la información de días laborados de los colaboradores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social • Verificar y generar el rol de pago • Gestionar con la auxiliar contable la generación de los cheques • Verificar y sumillar el registro contable físico • Generar el registro contable y cheque • Revisar y firmar de cheque • Entregar el cheque al colaborador 		
CONTENIDO DE LAS TAREAS POR PROCESOS		
Inicio de la tarea por proceso: Realización de investigación de precios de equipos e insumos.	Fin de la tarea por proceso: Firma de entrega del beneficiario del cheque.	
Preparada por: Ing. Angel Benito Echeverria Zambrano Ing. Jimmy Cecilio Cedeño Napa	Fecha de terminación: 26/5/2023	
Revisada por:	Fecha de revisión:	


ANEXO 72: DETALLE DEL EQUIPAMIENTO PROCESO: FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO (TERMINAL, IMPRESORA, CELULAR, TABLET Y SCANNER)

<p>Características del producto</p>	<p>Tipo de impresora: Térmica Funciones de la impresora: Imprimir recibos Tipo de impresión: Monocromática Con WI-Fi: Sí Marca: Zjiang Modelo: Data POS Modelo alfanumérico: ZJ-6000 Velocidad del procesador: 1.3 GHz</p>	<p>Android 8.1</p> 
<p>Impresión</p>	<p>Tipo de impresora: Térmica Tipo de impresión: Monocromática Funciones de la impresora: Imprimir recibos Conectividad Con Wifi: Si Con puerto USB: Si</p>	

ANEXO 73: DETALLE DEL EQUIPAMIENTO PROCESO: FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO - SENSOR DE MOVIMIENTO INFRARROJO 180°.

<p>Características del producto</p>	<p>Marca: XTARLUX Modelo: ST10A Línea: PREMIUM Tipo de dispositivo: Sensor Tipos de sensores: PARED Tipos de detectores: INFRARROJO Dispositivos compatibles: ALARMAS Con Wifi: No</p>	
<p>Descripción</p>	<p>SENSOR DE MOVIMIENTO PARA PARED CERTIFICACIÓN: IP44 RANGO DE 180° GRADOS ALCANCE MÁXIMO 5-12 METROS AJUSTABLE GARANTÍA DE 3 AÑOS FRECUENCIA: 110V-130V 50/60Hz DELAY MÍNIMO: 3sec-10sec DELAY MÁXIMO: 2min-7min</p>	

**ANEXO 74: DETALLE DEL EQUIPAMIENTO PROCESO: FERIA DE
COMERCIALIZACIÓN DE GANADO - BÁSCULA DE PESAJE DE GANADO
VACUNO**

<p>Características del producto</p> <p>Tru-Test Indicador de Pesaje Electrónico</p> <p>XR5000 Z823436</p>	<p>Marca: Tru-Test Origen: Nueva Zelanda Fuente de alimentación: Batería Sku: Z823436</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pantalla de 7 "de alto brillo cambia automáticamente entre el modo interior y exterior, lo que la hace visible incluso en las condiciones de luz más duras. • Pesos en vivo precisos capturados rápidamente con la tecnología Superdamp™ III • Las teclas de acceso rápido y el teclado evitan que los dedos se ensucien en la pantalla • Instrucciones paso a paso integradas y ayuda emergente • Transfiere información rápidamente a través de su dispositivo móvil (Android * o Apple *), dispositivo de memoria USB o computadora (Microsoft Windows *) • Enlace de forma inalámbrica o mediante cables a otros dispositivos, por ejemplo, lectores de identificación electrónicos, redactores automáticos, lectores de códigos de barras y más • Carcasa IP67 a prueba de agua, polvo y golpes • Batería de larga duración: 10 horas con luz de fondo encendida y 13 horas con luz de fondo apagada 	
<p>Descripción</p>	<p>El XR5000 es más rápido para configurar y acceder a la información, con una pantalla de alto brillo que es claramente visible en los patios. También tiene más opciones para acelerar la transferencia de datos y aumentar la capacidad de almacenamiento.</p>	

ANEXO 75: FORMATO SOLICITUD DE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE FERIA.

FORMATO AGECE-PAV1-F1



El Carmen, (día) de (mes) del 20(año)

Oficio N.º (Numero secuencial de Oficio) AGECE - (Iniciales de la persona responsable de firmar el documento).

Sr (a).

Ing. "nombre del director (a) provincial de Agrocalidad" Mgtr.

DIRECTOR PROVINCIAL DE MANABÍ DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO AGROCALIDAD

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y fraterno saludo de parte de quien suscribe el presente documento a la vez deseando éxitos en sus funciones diarias y que se encuentren muy bien en compañía de sus seres queridos.

El presente documento es con el propósito de solicitar los requisitos de permiso de funcionamiento para Feria de comercialización de ganado previo a la caducidad del permiso vigente.

Por la atención e importancia que dará a este documento le quedo muy agradecido (a).

Atentamente:

Firma del presidente o Representante Legal

Ing. (nombre del responsable de la solicitud)

(Cargos designados en la Institución)

ANEXO 76: FORMULARIO DE VERIFICACIÓN INTERNO DE CUMPLIMIENTO DE FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO.

FORMATO AGECE-PAV1-F1A



FORMULARIO DE VERIFICACIÓN INTERNO DE CUMPLIMIENTO DE FERIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO “URBANO VERA BARREIRO”

I. INFORMACIÓN GENERAL			
1. Nombre de la feria: Feria de comercialización de ganado “Urbano Vera Barreiro”			
2. Provincia: Manabí	3. Cantón: El Carmen		4. Parroquia : El Carmen
5. Dirección: Vía Pedernales km 3 marguen izquierdo			
6. Coordenadas UTM (WGS84)	Norte: _____	Este: _____	Zona: _____
7. Nombre del Administrador:			
RUC Administrador: _____	8. E-mail Administrador:		
9. Teléfono Contacto:	Fijo: _____	Celular: _____	
10. Nombre del médico veterinario responsable:			
11. Teléfono Contacto:	Fijo: _____	Celular: _____	
12. Permiso de Funcionamiento:	Si: _____	No: _____	Fecha de emisión: _____ / _____ /20____
13. Fecha de Inspección:	Día: _____	Mes: _____	Año: _____

II. ESPECIES A COMERCIALIZAR Y CANTIDAD APROXIMADA			
Bovinos	<input type="radio"/>	Cantidad: _____	Ovinos <input type="radio"/> Cantidad: _____
Equinos	<input type="radio"/>	Cantidad: _____	Caprinos <input type="radio"/> Cantidad: _____
Porcinos	<input type="radio"/>	Cantidad: _____	Aves <input type="radio"/> Cantidad: _____
Otras Especies: _____		Cantidad Aproximada: _____	
III. PUNTOS DE CONTROL EN LA INSPECCIÓN			
		PUNTAJE	OBSERVACIONES
A. ASPECTOS GENERALES			
1	¿Cuenta la feria con un administrador permanente? (colocar nombre)	/2	
2	¿Cuenta la feria con la asistencia de un médico veterinario debidamente autorizado? (colocar nombre)	/2	
3	¿No existe en las cercanías de la feria algún otro sitio de concentración de animales (camales, predios, entre otros), que constituya un riesgo sanitario para la feria?	/2	
4	La entrada y salida hacia y desde la feria son por vías separadas, además permiten la realización de los controles sanitarios y demás acciones requeridas por AGROCALIDAD	/2	
TOTAL ASPECTOS GENERALES		/8	
B. INSTALACIONES NECESARIAS ESTABLECIDAS			
5	¿La feria posee corrales de materiales resistentes y en buen estado?	/2	
6	¿La feria posee mangas, Embudos o brete de materiales resistentes y en buen estado?	/2	

7	¿La Feria Posee bebederos adecuados y que se encuentren en buen estado?	/2	
8	¿Dentro de las instalaciones de la feria existen embarcadero y desembarcadero de acuerdo a la especie Animal?	/2	
9	¿Cuenta la Feria con disponibilidad de agua potable para el suministro de animales y limpieza del recinto?	/2	
10	¿Existe un cerramiento que limite el perímetro de la feria, realizando confinamiento de los animales únicamente al área establecida para la misma y que sea de materiales resistentes?	/2	
11	¿Existe un lugar para oficina de AGROCALIDAD?	/4	
12	¿Posee la feria equipos informáticos compatibles con el software y en cantidad adecuada para la emisión de CSMI?	/4	
13	¿Existen dentro de la feria baterías sanitarias para el aseo personal y público en general?	/2	
TOTAL INSTALACIONES NECESARIAS ESTABLECIDAS		/22	
C. BIOSEGURIDAD IMPLEMENTADA PARA EL RECINTO FERIAL			
14	¿Cuenta la feria con equipo necesario para la desinfección de vehículos (arco de desinfección bombas de desinfección, rodiluvio y pediluvio), ubicados en la entrada y salida del recinto ferial y que se encuentren funcionales?	/8	
15	¿Existe un área dentro de la feria destinada para el lavado y desinfección de vehículos después del desembarque de los animales y antes de salir del recinto?	/4	

1 6	¿Existe un corral de aislamiento adecuado para los animales con signos clínicos de enfermedad?	/4	
1 7	¿Consta la feria de pisos de cemento que permita una adecuada desinfección y limpieza?	/4	
1 8	¿Existen sistemas adecuados de desagües y estercoleros?	/4	
1 9	¿Existe un área para el sacrificio y eliminación sanitaria de animales con enfermedades de declaración obligatoria y control oficial?	/4	
2 0	¿Cuenta la feria con un plan (documento verificable) de control de plagas (roedores, insectos, entre otros)	/4	
2 1	¿Cuenta la feria con un plan de contingencia (documento verificable) para la atención de las enfermedades de declaración obligatoria o de control oficial?	/4	
TOTAL BIOSEGURIDAD IMPLEMENTADA PARA EL RECINTO FERIAL		/36	
D. MANEJO DESECHO			
2 2	¿El manejo de estiércol, camas y residuos sólidos es óptimo? Especifique.	/2	
2 3	¿Posee un sistema de tratamiento de aguas residuales generadas dentro de la feria?, Especifique	/2	
2 4	¿Posee la administración un plan de limpieza y desinfección después de cada evento? (Documento Verificable).	/2	
TOTAL DE MANEJO DE DESECHOS		/6	
TOTAL GENERAL		/72	
PORCENTAJE GENERAL %		/100%	

Valoración de resultados:

==→ menor o igual a 55%: **Proponer estrategia de cumplimiento con cronogramas de mejoras**

==→ Entre 56% a 80%: **Medianamente aceptada, pero se deben de proponer estrategias de mejoras**

==→ Mayor o igual a 81%: **Es aceptable para continuar con las actividades de Feria de comercialización de ganado.**

Nota Importante: Para la inspección deberán estar presente las personas responsables (administrador) de feria, el médico veterinario y presidente de la institución caso contrario no se podrán plantear las mejoras de manera administrativa y técnica.

Es recomendable aplicar esta ficha al menos cuatrimestralmente con el propósito de corregir posibles incumplimientos dentro de las instalaciones de feria de comercialización

(Firma del administrador de feria)
Veterinario)

(Apellidos y nombres del responsable)
responsable)

(Cedula de Identidad)

(Firma del Médico

(Apellidos y nombres del

(Cedula de Identidad)

ANEXO 77: MANUAL DE FUNCIONES POR ÁREA Y RESPONSABILIDAD

FORMATO AGEC-PAV1-F2A



MANUAL DE FUNCIONES POR ÁREA Y RESPONSABILIDAD

ÁREA DE RESPONSABILIDAD	FUNCIONES	RESPONSABLES
Recepción de guía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar la guía 2. Verificar información del vehículo registrado en guía. 3. Verificar número de animales en guía y en físico 4. Cobro de ingreso del vehículo y ganado 	Receptor de guía
Control de ingreso y salida de animales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilizar el número de animales que están por ingresar y salir 2. Verificar que el ganado se encuentre vivo 3. Verificar el estado de salud y físico de los animales 	Supervisor de conteo
Supervisión de sistema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrastar informaciones de guías físicas con los datos de los sistemas GUIA y SIFAE 2. Sellar los Tikes 1. Contrastar informaciones de guías físicas con 	Inspector de sistemas de entrada

	<p>los datos del sistema SIFAE.</p> <p>2. Sellar la guía de salida.</p>	Inspector de sistemas de salida
Zoosanitaria	<p>1. Verificar el nivel de agua del reservorio del pediluvio.</p> <p>2. Verificar que el insumo este en cantidades optimas, caso contrario notificar al administrador de feria o médico veterinario</p> <p>3. Control del estado de los equipos de fumigación</p>	Responsable de Zoosanidad
Báscula de cerdo	<p>1. Limpieza general del área antes y después</p> <p>2. Verificación del estado de la bascula</p> <p>3. Pesar los animales</p> <p>4. Emitir Tikes de pesaje</p> <p>5. Verificar el estado de salud de los animales.</p>	Interventor de la báscula de cerdo
Báscula de bovinos	<p>1. Limpieza general del área antes y después</p> <p>2. Verificación del estado de la bascula</p> <p>3. Pesar los animales</p> <p>4. Emitir Tikes de pesaje</p> <p>5. Verificar el estado de salud de los animales.</p>	Interventor de la báscula de bovinos
Caja	<p>1. Solicitar en detalle la información del número y tipo de animales.</p> <p>2. Facturar</p> <p>3. Recaudar los valores</p>	Cajera

Emisión de Guía	<ol style="list-style-type: none">1. Solicitar y verificar el comprobante de pago2. Solicitar y verificar los Tikes3. Solicitar la información requerida en el sistema para llenar la guía.	Digitador (a)
-----------------	---	---------------

ANEXO 78: PAPELETA DE EMISIÓN DE GUÍA PARA GANADO



FORMATO AGECE-PAV1-F6A

ASOGAN EL CARMEN.

CENTRO DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO

PAPELETA DE EMISIÓN DE GUÍA PARA GANADO

Sugerencia: Llenar la información en los espacios marcados en gris.

DATOS DEL SOLICITANTE DE GUÍA		DATOS DE GANADOS			
# de Cedula del Solicitante →		# Animales a Transportar ↓			
NOMBRE Y APELLIDO DEL SOLICITANTE →		Bovinos →		Ovinos →	
		Porcinos →		Caprinos →	
		Equinos →		Otros Especies →	
DESTINO DEL GANADO					
Centro de Faenamiento Camal (MARQUE CON X) →		Nombre del CAMAL →			
		Provincia Camal →			
Finca (MARQUE CON X) →		# CEDULA DEL CERTIFICADO →			
		NOMBRE DEL PREDIO →			
		Cantón de Destino del Ganado →			
Centro de Hospedaje (MARQUE CON X) →					
DATOS DEL VEHÍCULO QUE TRANSPORTARA EL GANADO					
TIPO DE VEHÍCULO	PLACA DEL VEHÍCULO ↓	Nombre y apellido del Conductor →			
Camión (X) →					
Camioneta (X) →					
Caminando →		# de Cedula del Chofer →			
PRESENTAR JUNTO A ESTE DOCUMENTO LOS TIQUES DE GANADO SOLO PARA BOVINO Y CERDOS.					

ANEXO 79: FICHA DE DATOS DE VACUNACIÓN CONTRA FIEBRE AFTOSA

FORMATO AGECE-PAV2-P11A



INFORMACIÓN QUE DEBE DE IR EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

FICHA DE DATOS DE VACUNACIÓN
CONTRA FIEBRE AFTOSA


NUMERO DE CERTIFICADO		FECHA:	
DATOS GENERALES DEL PREDIO Y PROPIETARIO			
NOMBRE DEL PROPIETARIO			
C.C/RUC:			
PROVINCIA:		Datos del predio	
CANTÓN:		Propietario	
PARROQUIA:		Herencia Sin Escritura	
SITIO/VÍA:		Arriendo	
TELÉFONO:		Empleado	
GPS	X	Superficie de pasto (hectáreas)	
	Y	0>10 haz	
	Z	11>100 haz	
ZONA:		101> ∞	
IMAGEN DE LA CEDULA FRONTAL		IMAGEN DE LA CEDULA POSTERIOR	
			

DATOS DEL GANADO

	CATEGORÍA	VACUNADOS	NO VACUNADOS	OBSERVACIÓN		
< 1 AÑO	TERNERAS					
	TERNEROS					
> 1 AÑO	VACAS					
	VACONAS					
	TORETES					
	TOROS					
	BÚFALOS MACHOS					
	BÚFALOS HEMBRAS					
TOTAL						
VALOR UNITARIO POR VACUNA		\$ 0,6	0			
VALOR TOTAL A CANCELAR		\$ 0,00	\$ 0,00			
TIPO DE EXPLOTACIÓN		CARNE (X)		OTRAS ESPECIES		
		LECHE (X)		ESPECIES	NUMERO	
		LIDIA (X)			MACHO	HEMBRA
		MIXTA (X)		OVINOS		
POSEE CORRAL		CAPRINOS				
SI	NO	CAMÉLIDOS				
		EQUINOS				
		PORCINOS				
¿HA PRESENTADO MORDEDURA DE MURCIÉLAGO?			SI	NO		
¿HA PRESENTADO GUSANERA EN SU PREDIO?			SI	NO		
¿PROPORCIONA ALIMENTO BALANCEADO A SU GANADO?			SI	NO		

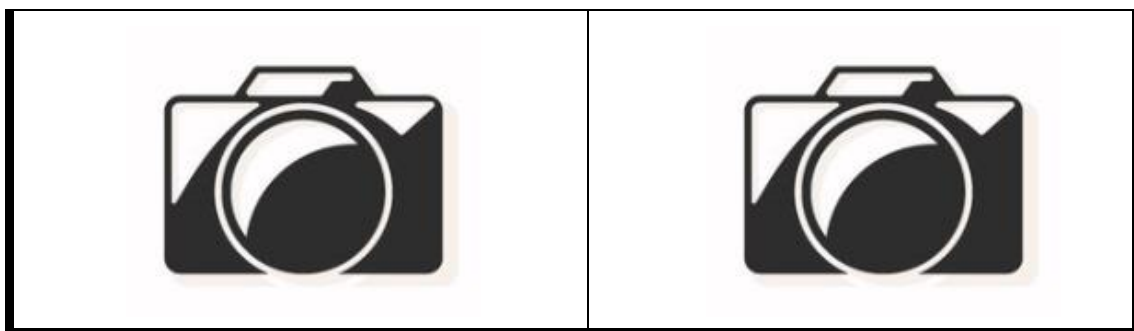
OBSERVACIONES:	
IMAGEN HATO VACUNADO	IMAGEN MARCA (IDENTIFICACIÓN-FIERRO)
	

DATOS TÉCNICOS DEL BIOLÓGICO

LABORATORIO			
LOTE:			
FECHA DE EXPEDICIÓN		FECHA DE VENCIMIENTO	
IMAGEN DATOS TÉCNICOS DE LA VACUNA	IMAGEN DE LA COMPOSICIÓN QUÍMICA DEL BIOLÓGICO		
			

EVIDENCIA DE VACUNACIÓN

IMAGEN DE CERTIFICADO DE VACUNACIÓN	IMAGEN DEL BENEFICIARIO CON EL CERTIFICADO DE VACUNACIÓN EN MANO
--	---



ANEXO 80: FORMATO DE SOLICITUD DE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO PARA LA REVISIÓN Y CALIFICACIÓN DEL PROYECTO DE VACUNACIÓN EN LA CAMPAÑA PESTE PORCINA CLÁSICA O CAMPAÑA DE VACUNACIÓN CONTRA LA FIEBRE AFTOSA

FORMATO AGECEC-PAV2-F1A



El Carmen, (día) de (mes) del 20(año)

Oficio N.º (Numero secuencial de Oficio) AGECEC - (Iniciales de la persona responsable de firmar el documento).

Sr (a).

Ing. “nombre del director (a) provincial de Agrocalidad” Mgtr.

DIRECTOR PROVINCIAL DE MANABÍ DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO AGROCALIDAD

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y fraterno saludo de parte de quien suscribe el presente documento a la vez deseando éxitos en sus funciones diarias y que se encuentren muy bien en compañía de sus seres queridos.

El presente documento es con el propósito de solicitar los requisitos de permiso de funcionamiento para la revisión y calificación del proyecto de vacunación en la campaña Peste Porcina Clásica o Campaña de vacunación contra la fiebre Aftosa.

Por la atención e importancia que dará a este documento le quedo muy agradecido (a).

Atentamente:

Firma del presidente o Representante Legal

Ing. (nombre del responsable de la solicitud)

(Cargos designados en la Institución)

ANEXO 81: FORMULARIO DE VERIFICACIÓN PARA CALIFICAR COMO OPERADORA DE VACUNACIÓN DE LOS PROYECTOS DE FIEBRE AFTOSA Y PESTE PORCINA CLÁSICA

FORMATO AGECE-PAV2-F2A



FORMULARIO DE VERIFICACIÓN PARA CALIFICAR COMO OPERADORA DE VACUNACIÓN DE LOS PROYECTOS DE FIEBRE AFTOSA Y PESTE PORCINA CLÁSICA

#	DETALLE	SI	NO
1	RUC activo y vigente de la institución		
2	Nombramiento de la Junta Directiva		
3	Nombramiento del Representante Legal		
4	Estatuto de la Institución		
5	Reglamento Interno		
6	Médico Veterinario de Planta		
7	Oficinas Calificadas		
8	Contador calificado y autorizado		
9	Cava (Cuarto Frio)	Hermético	
		Planta de energía	
		Capacidad instalada adecuada	
10	Manejo de desechos		
11	Termos		

(firma y sello del médico veterinario)
administrador)

(Nombre médico veterinario)

(Firma y sello del

Nombre Administrador)

**ANEXO 82: FORMATO PARA SOLICITAR CERTIFICADOS Y ARETES PARA
CAMPAÑA PPC****FORMATO AGECE-PAV2-F4A**

El Carmen, (día) de (mes) del 20(año)

Oficio N.º (Numero secuencial de Oficio) AGCEC - (Iniciales de la persona responsable de firmar el documento).

Sr (a).

Ing. “nombre del director (a) provincial de Agrocalidad” Mgtr.

**DIRECTOR PROVINCIAL DE MANABÍ DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y
CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO AGROCALIDAD**

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y fraterno saludo de parte de quien suscribe el presente documento a la vez desearles éxitos en sus funciones diarias y que se encuentren muy bien en compañía de sus seres queridos.

El presente documento es con el propósito de solicitarle (números de blog) de certificados y (número de aretes) para el proyecto de vacunación en la campaña de Peste Porcina Clásica.

Por la atención e importancia que dará a este documento le quedo muy agradecido (a).

Atentamente:

Firma del presidente o Representante Legal

Ing. (nombre del responsable de la solicitud)

(Cargos designados en la Institución)

ANEXO 83: FORMATO PARA SOLICITAR CERTIFICADOS PARA CAMPAÑA DE VACUNACIÓN CONTRA LA FIEBRE AFTOSA.

FORMATO AGECE-PAV2-F4B



El Carmen, (día) de (mes) del 20(año)

Oficio N.º (Numero secuencial de Oficio) AGCEC - (Iniciales de la persona responsable de firmar el documento).

Sr (a).

Ing. "nombre del director (a) provincial de Agrocalidad" Mgtr.

DIRECTOR PROVINCIAL DE MANABÍ DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO AGROCALIDAD

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y fraterno saludo de parte de quien suscribe el presente documento a la vez desearles éxitos en sus funciones diarias y que se encuentren muy bien en compañía de sus seres queridos.

El presente documento es con el propósito de solicitarle (números de blog) de certificados para el proyecto de vacunación en la campaña de Fiebre Aftosa.

Por la atención e importancia que dará a este documento le quedo muy agradecido (a).

Atentamente:

Firma del presidente o Representante Legal

Ing. (nombre del responsable de la solicitud)

(Cargos designados en la Institución)

ANEXO 84: FORMATO PARA SOLICITAR BIOLÓGICOS PARA CAMPAÑA DE VACUNACIÓN CONTRA LA FIEBRE AFTOSA.

FORMATO AGECE-PAV2-F4C



El Carmen, (día) de (mes)

del 20(año)

Oficio N.º (Numero secuencial de Oficio) AGECE - (Iniciales de la persona responsable de firmar el documento).

Sr (a).

Ing. "nombre del director (a) provincial de Agrocalidad" Mgtr.

DIRECTOR PROVINCIAL DE MANABÍ DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO AGROCALIDAD

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y fraterno saludo de parte de quien suscribe el presente documento a la vez desearles éxitos en sus funciones diarias y que se encuentren muy bien en compañía de sus seres queridos.

El presente documento es con el propósito de solicitarle (números de dosis) de biológicos para el proyecto de vacunación en la campaña de Fiebre Aftosa.

Por la atención e importancia que dará a este documento le quedo muy agradecido (a).

Atentamente:

Firma del presidente o Representante Legal

Ing. (nombre del responsable de la solicitud)

(Cargos designados en la Institución)

ANEXO 85: FORMATO PARA SOLICITAR BIOLÓGICOS PARA CAMPAÑA DE PESTE PORCINA CLÁSICA.

FORMATO AGECE-PAV2-F4D



El Carmen, (día) de (mes) del 20(año)

Oficio N.º (Numero secuencial de Oficio) AGCEC - (Iniciales de la persona responsable de firmar el documento).

Sr (a).

Ing. “nombre del director (a) provincial de Agrocalidad” Mgtr.

LABORATORIOS JAMES BROWN (JB)

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y fraterno saludo de parte de quien suscribe el presente documento a la vez desearles éxitos en sus funciones diarias y que se encuentren muy bien en compañía de sus seres queridos.

El presente documento es con el propósito de solicitarle una proforma de (números de dosis) de biológicos (CHINA VAC) para el proyecto de vacunación en la campaña de Peste Porcina Clásica.

Por la atención e importancia que dará a este documento le quedo muy agradecido (a).

Atentamente:

Firma del presidente o Representante Legal

Ing. (nombre del responsable de la solicitud)

(Cargos designados en la Institución)

ANEXO 86: FICHA DEL PERFIL DEL MEDICO VETERINARIO EXTERNO PARA EL DESARROLLO DE LA SUBASTA GANADERA.

FORMATO AGECE-PAV2-F3A



ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL CANTÓN EL CARMEN

FICHA DEL PERFIL DEL MEDICO VETERINARIO EXTERNO PARA EL DESARROLLO DE LA SUBASTA GANADERA

REQUISITOS:

Médico veterinario registrado en la Senescyt

Edad: entre 30 y 50 años

Movilización propia

DATOS GENERALES DEL MÉDICO VETERINARIO.

NOMBRE DEL MÉDICO VETERINARIO			
C.C/RUC:		PROVINCIA DE NACIMIENTO:	
CANTÓN DE NACIMIENTO:		PARROQUIA DE NACIMIENTO:	
DIRECCIÓN DOMICILIARIA			TELÉFONO:
NUMERO DE REGISTRO SENESCYT			AÑO DE GRADUACIÓN

PERFIL DEL MÉDICO VETERINARIO (ENTREVISTA)

PREGUNTAS		Respuestas		
Marque con una X la respuesta correcta	¿posee conocimiento en los procesos de subasta	SI		NO
	¿En cuántas subastas ha participado?	Cinco		
		Diez		

		Más de diez	
	¿Cuáles son las enfermedades que conoce y ha manejado en los bovinos?	Brucelosis	
		Leptospirosis	
		Rabia	
		Fiebre aftosa	
		Tuberculosis	
		IBR	
		Ántrax	
¿Enumere los parámetros que considera de importancia para la evaluación de un predio y de los animales?			
Realice un breve proceso de recolección, manejo e interpretación de las muestras obtenidas en el campo y laboratorio.			
Demostración de la fluidez para expresarse en publico			

ANEXO 87: FORMULARIO DE CALIFICACIÓN PARA PREDIOS PARTICIPANTES EN SUBASTA.

FORMATO AGECE-PAV2-F3B



ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL CANTÓN EL CARMEN

REQUISITOS:

DETALLE	CALIFICA	NO CALIFICA
Ser propietario del predio:		
Tener el certificado de vacunación vigente		
Poseer certificado de matriculación de fierro		
Inscribirse en la Asogan El Carmen		

CALIFICACIÓN DE PREDIOS

Los predios deben de presentar condiciones aceptables en los siguientes aspectos:

DETALLE	BUENA	REGULAR	MALA
Sanidad (Desparasitaciones, vitaminas, manejo de desechos y vacunas)			
Manejo (Convencional, estabulados y semi estabulados)			
Alimentación (potreros, suplementos, sales minerales, ensilaje y heno)			
Genética (Monta Natural, inseminación artificial y trasplante de embriones)			
Instalaciones (Corrales de cañas, corrales maderas, corrales de cemento, comederos, bebederos, saladeros y salas de ordeño)			
Vías de acceso (Tierra, lastre y asfalto)			

ANEXO 88: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DESARROLLO DE LA SUBASTA

FORMATO AGECE-PAV2-F3C



FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DESARROLLO DE LA SUBASTA

Áreas de corrales (Número mínimo de responsables: 4 personas)

Fabricación de corrales

Recibir animales

Distribuir por lotes de salida a pista los animales

Alimentar los animales

Entregar los animales a sus respectivos dueños

Área logística (Número mínimo de responsables: 8 personas)

Establecer protocolos de bienvenidas a los asistentes y empresas participantes del evento.

Distribuir estratégicamente las sillas y las mesas para los asistentes

Repartir las paletas numeradas a los participantes inscritos

Responsable del desarrollo de la subasta (Médico Veterinario)

Área recaudación (Número mínimo de responsables: 4 personas)

Respaldar con documentos las compras realizadas de los lotes subastados.

ANEXO 89: FORMATO DE COMUNICADO DE SER ELECTO PARA CONFORMAR COMISIÓN DE REFORMA.

FORMATO AGEC-PHA1-F2B



El Carmen, (día) de (mes) del 20(año)

Oficio N.º (Numero secuencial de Oficio) AGCEC - (Iniciales de la persona responsable de firmar el documento).

Sr (a).

Ing. “Nombre de la persona designada para conformar la comisión de reforma”
Mgtr.

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y fraterno saludo de parte de quien suscribe el presente documento a la vez desearles éxitos en sus funciones diarias y que se encuentren muy bien en compañía de sus seres queridos.

El presente documento es con el propósito de comunicarle que ha sido nombrado para conformar la comisión de reformas del Estatuto y Reglamento Interno de la Asociación de Ganadero del Cantón El Carmen, misma que esperamos de su respuesta favorable para este proceso.

Por la atención e importancia que dará a este documento le quedo muy agradecido (a).

Atentamente:

Firma del presidente o Representante Legal

Ing. (nombre del responsable de la solicitud)

**ANEXO 90: FORMULARIO DEL PERFIL PROFESIONAL DE LOS MIEMBROS
QUE CONFORMAN LA COMISIÓN DE REFORMA**

FORMATO AGECE-PHA1-F2A



**PERFIL PROFESIONAL DE LOS MIEMBROS QUE CONFORMAN LA
COMISIÓN DE REFORMA**

Apellidos _____ **y** _____ **nombre:**

Numero _____ **móvil** _____ **de** _____ **contacto:**

#	DESCRIPCIÓN A EVALUAR	CUMPLE CON PARÁMETRO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	Conocer de Leyes y Derechos			
2	Haber participados en anteriores procesos de reformas			
3	Conocer y entender el Estatuto y Reglamento Interno de la institución			
4	Habilidad de trabajo en equipo			
5	Tener certificado de capacitación en reforma estatutaria			

Firma y sello (presidente de la Junta Directiva)
Ing. (presidente de la Junta Directiva)
PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA Y
RESPONSABLE DE LA COMISIÓN DE REFORMAS

ANEXO 91: FORMATO DE MEMORÁNDUM**FORMATO AGECE-PHA3-F2A****MEMORÁNDUM**

ASO-EC- (Iniciales del responsable del memorándum) - (Número secuencial del memorándum) - (año de vigencia)

De: (Persona responsable del envío del memorándum) – (cargo) DE LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL CANTÓN EL CARMEN

Para: (Colaborador o socio de institución) – (Cargo) DE LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL CANTÓN EL CARMEN

FECHA: (fecha del envío del memorándum)

ASUNTO: (comunicado, asunto a tratar, disposiciones, solicitud, razones, eventualidades, entre otros)

Por medio de la presente me dirijo a usted o ustedes (desarrollo de manera escrita lo que desea expresar, solicitar, etc.)

Atentamente:

(Firma y sello del responsable de la suscripción del memorándum)



(Nombre del responsable de la suscripción del memorándum)

(CARGO DESIGNADO)

Adjunto

- (Respaldos documental del memorándum suscrito)

➤ **ANEXO 92: IMPLEMENTACIÓN DE RELOJ BIOMÉTRICO MB 20 ZKTECO FACIAL /HUELLA / TARJETA**

<p>Características del producto</p>	<p>Modo de verificación de 4 tipos: huellas digitales, rostro, RFID y contraseña Identificación de alta velocidad en menos de 1 segundo Puerto TCP / IP para conexión a Internet Puerto de acceso disponible para controlar un botón de bloqueo y salida</p> <p>Capacidad de Rostros: 100 Capacidad de Huellas: 500 Capacidad de eventos: 50,000 Pantalla: LCD 2.8 Pulgadas Comunicación: TCP/IP, USB-Host Funciones Estándar: Horario de Verano, Timbre Programado, Multi-Verificación, Salida 5V Interfaz de Control de Acceso: Cerradura Eléctrica, Botón de Salida, Alarma. Velocidad de Verificación: < 1 Seg. Dimensiones: 167.5 x 148.8 x 32.2 mm</p>	
<p>Tiempo y asistencia:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de entradas y salidas mediante rostro, huella o combinación de ambos tipos de verificación. - Registro de rostros directamente en la terminal. - Ideal para obtener reportes de entradas y salidas de personal. - Registro de huellas directo en la terminal, o de manera remota mediante software (ZK9500). 	

ANEXO 93: FORMULARIO DE SOLICITUD DE ANTICIPO DE SUELDO, SALARIOS Y DESCUENTOS

FORMATO AGECE-PHA4-FA



FORMULARIO DE SOLICITUD DE ANTICIPO DE SUELDO, SALARIOS Y DESCUENTOS

FECHA:	<u>(Día, mes y año)</u>
COLABORADOR:	<u>(Apellidos y nombres del colaborador solicitante)</u>
CEDULA DE CIUDADANÍA:	<u>(Número de Cedula del Solicitante)</u>
CARGO:	<u>(Cargo del colaborador)</u>
VALOR SOLICITADO DEL ANTICIPO DE SUELDO:	<u>(Monto solicitado por el colaborador)</u>
PARA:	<u>(Nombre del Presidente o Representante legal)</u>
<p>Por medio de la presente solicito a usted se me autorice el valor de \$ <u>(Valor del anticipo)</u> correspondiente al anticipo de mi sueldo del mes de <u>(Mes del anticipo solicitado y año)</u></p> <p style="text-align: center;"><u>(Firma del colaborador solicitante)</u> <u>(Apellidos y nombres del colaborador solicitante)</u></p>	
<p>AUTORIZACIÓN DEL JEFE INMEDIATO</p> <p>Al <u>Ing. (apellidos y nombres del solicitante)</u> con cedula de ciudadanía número <u>(Numero de cedula del solicitante)</u> se le <u>autoriza/niega</u> lo solicitado.</p> <p style="text-align: center;"><u>(Firma y sello del Presidente o Representante legal)</u> <u>(Nombre del Presidente o Representante legal)</u> <u>(Cargo)</u></p>	

ANEXO 94: EVIDENCIA FOTOGRÁFA

ENTREVISTA A LOS COLABORADORES



ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS (USUARIOS)



ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS (SOCIOS)

